



Inteligencia artificial y el modelo híbrido ponen bajo amenaza el aprendizaje en el trabajo

■ Las empresas deberán ser más intencionadas en la formación de su personal junior, porque estos factores han reducido el aporte de la observación y de realizar tareas básicas y repetitivas.

POR EMMA JACOBS

Jamie Dimon, director ejecutivo de JPMorgan Chase, ha sido categórico respecto del

impacto del trabajo remoto en la formación de nuevos banqueros. “No funciona en nuestra industria”, afirmó este año en la Escuela de

Negocios de Stanford. “Los jóvenes se están quedando atrás”, agregó.

Dimon ha destacado previamente la importancia del

“modelo de aprendizaje por observación”, que considera “casi imposible de replicar en el mundo de Zoom”.

Este modelo se basa en que los trabajadores junior se sienten cerca de colegas más experimentados o participen en reuniones con clientes, aprendiendo tanto por observación como al asumir tareas repetitivas y básicas.

Hoy, ese aprendizaje enfrenta una doble amenaza: el trabajo híbrido, que reduce el tiempo presencial con colegas senior, y la inteligencia artificial (IA) generativa, la cual elimina muchas de las tareas rutinarias que han sido históricamente clave en la formación profesional.

En riesgo la “memoria muscular”

La situación ha sido observada en firmas de auditoría, estudios jurídicos y grandes bancos de inversión. En 2023, la Junta de Supervisión Contable de Empresas Públicas de Estados Unidos (Pcaob, su sigla en inglés) advirtió que la

pandemia y el trabajo remoto han afectado el modelo de formación, la transmisión de la cultura organizacional y el escepticismo profesional.

Algunas voces ven esto como una oportunidad para reformar el modelo, anticipando que la IA generativa traerá transformaciones aún mayores.

En este nuevo contexto, el liderazgo debe fomentar la observación activa a través de preguntas guiadas y retroalimentación entre pares.

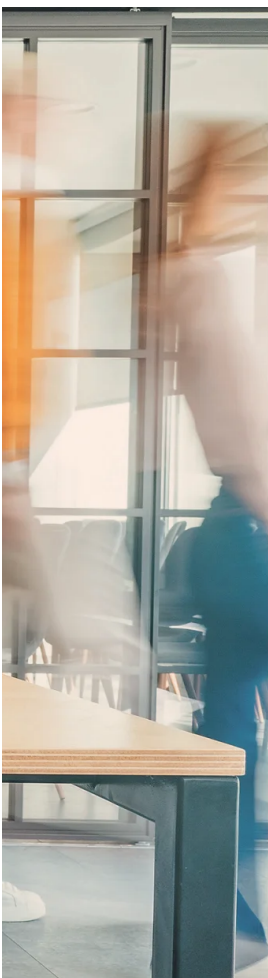
Herramientas como las desarrolladas por el estudio jurídico A&O Shearman para temas de libre competencia y contratos, o las de Goldman Sachs para resumir documentos complejos, buscan mejorar la productividad. La startup Rogo, por ejemplo, automatiza tareas tediosas que tradicionalmente realizan los banqueros junior.

Sin embargo, algunos expertos advierten que al eliminar tareas repetitivas, los nuevos trabajadores podrían perder el desarrollo de una “memoria muscular” esencial para el análisis crítico y la detección de errores generados por la IA.

Nuevas instancias de formación

Esto obligará a las empresas a ofrecer instancias de formación más estructuradas y deliberadas, buscando a la vez maximizar el potencial de la IA para liberar tiempo destinado a tareas de mayor valor.

Navid Mahmoodzadegan, nuevo CEO del banco de in-



pueden observar desde fuera de la oficina.

Yolanda Seals-Coffield, directora de Personas e Inclusión de PwC en EEUU, reconoce que “hemos perdido parte de ese conocimiento tácito” con el trabajo híbrido. Propone una mentoría más intencional entre juniors y seniors. PwC requiere que sus trabajadores estén al menos la mitad del tiempo en la oficina. Para ella, los nuevos deben decir explícitamente: “Quiero observar este comportamiento”, lo que puede implicar presenciar una reunión virtual o analizar un video explicativo, seguido de una sesión estructurada de *feedback*.

Observación activa

En este nuevo contexto, el liderazgo debe fomentar la observación activa a través de preguntas guiadas y re-entrenamiento entre pares. La IA podría colaborar en esto, por ejemplo, al sugerir a un jefe que una entrevista programada puede ser una oportunidad de observación para un junior.

Nuevos graduados podrían, además, tener mayor fluidez en el uso de estas herramientas que sus superiores. Patrick Grant, director de proyectos de tecnología legal e innovación en la University of Law señala que han desarrollado cursos para promover el uso crítico y ético de herramientas como ChatGPT, detectando errores y referencias inexactas. Los estudiantes, por ejemplo, comparan cláusulas legales generadas por IA con borradores reales para notar la falta de matices.

Francis subraya que el uso de IA para investigación legal por parte de juniors no difiere tanto de la transición anterior de los libros a internet. “Hoy, el flujo de trabajo no ha cambiado fundamentalmente. Aún se aprende verificando resultados”. El rol, dice, “evolucionará” junto a la IA.

Algunos sostienen que eliminar tareas monótonas permite a los juniors asumir antes trabajos creativos. Francisco Morales Barrón, socio del estudio Vinson & Elkins en Nueva York, se muestra escéptico del modelo tradicional. “Muchos creen que uno aprende revisando miles de contratos, pero yo creo que estas herramientas

Patrick Grant, director de proyectos de tecnología legal e innovación en la University of Law, señala que han desarrollado cursos para promover el uso crítico y ético de herramientas como ChatGPT, detectando errores y referencias inexactas.

permitirán un aprendizaje más crítico”. Francis coincide: “¿Cuánto se aprende de una tarea monótona?”.

Seals-Coffield enfatiza que los empleadores deben separar tareas de habilidades: “Si

no harán una tarea 50 veces, igual deben poder evaluarla críticamente y aportar juicio independiente”.

Esto podría incluir simulaciones que desarrollen tanto habilidades legales como

blandas, como comunicación y negociación.

No obstante, algunos advierten que el tiempo liberado por la IA no se usará en tareas creativas, sino en más trabajo repetitivo o en reducir

puestos junior.

Según Oxford Economics, hay señales de que los cargos de entrada están siendo reemplazados por la inteligencia artificial a un ritmo mayor.

Aun así, en algunas organizaciones esto tardará en materializarse. “Quienes ingresamos ahora estamos en una posición relativamente favorable: usamos IA como ayuda, pero aún no nos reemplaza”, señaló un analista de banca de inversión.

versión Moelis & Co., afirma que espera que los juniors tengan oportunidades de realizar trabajos más “estimulantes intelectualmente”.

Por su parte, Patrick Curtis, CEO de la comunidad financiera Wall Street Oasis, anticipa que “este cambio será más radical en los próximos 24 meses, con algunos puestos junior directamente reemplazados”.

Para preservar el modelo de aprendizaje por observación, algunas firmas han optado por exigir la presencia en la oficina cinco días a la semana. Otras, como Citigroup, mantienen esquemas híbridos.

Clare Francis, socia del estudio Pinsent Masons, que no fija días obligatorios, reconoce que “los abogados junior se benefician de ir a la oficina”, aunque algunas tareas, como la investigación, pueden hacerse mejor desde casa. Asegura que “cada persona aprende de forma diferente” y que, dado que muchas reuniones son virtuales, los juniors también