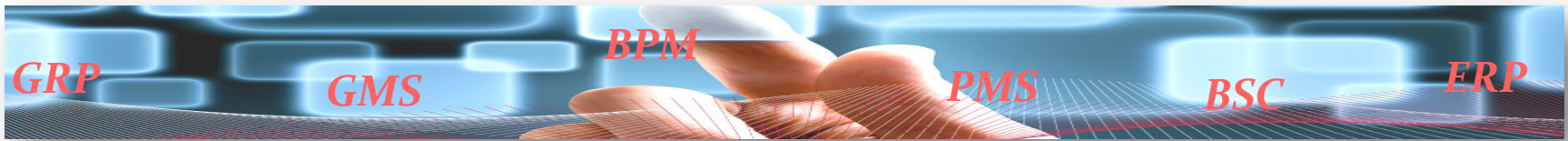




# Organizaciones Inteligentes Desafío Actual



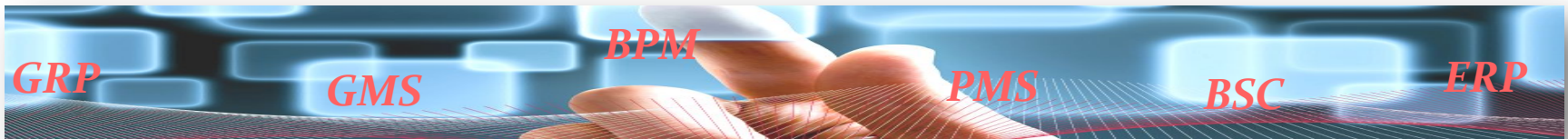
Disertante: Cesar Cabello  
Cxcongress 2020  
Asunción-Paraguay



# Situación

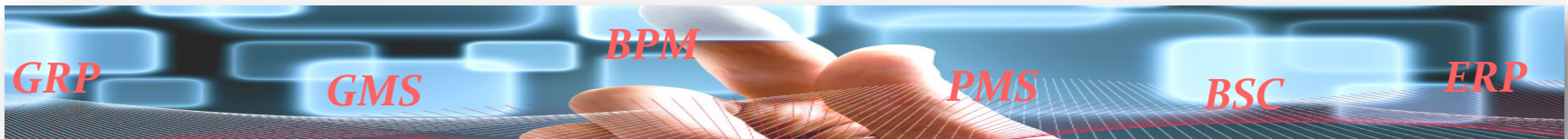
Proliferación de soluciones publicitadas como inteligentes

-Productos, proyectos e incluso cuarentenas se presentan como inteligentes.



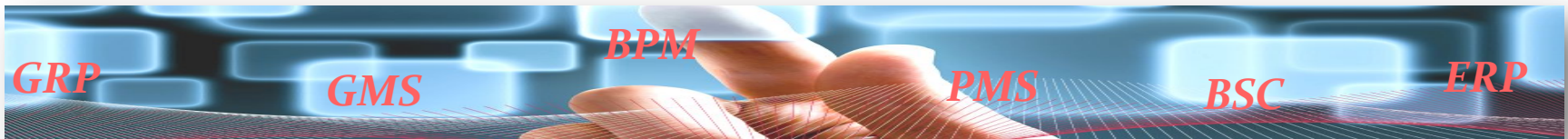
# Situación

Los planes estratégicos corporativos incluyen la información, analítica avanzada e inteligencia artificial como elementos críticos. **90%** lo hará hacia el 2022 (Gartner)



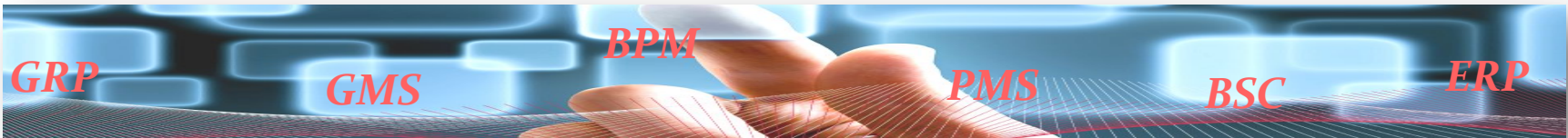
# El Resultado

La tasa de fracaso de proyectos de inteligencia artificial, analítica y big data **80%**. No se espera que la tasa cambie significativamente en los próximos años (Gartner)



## El Resultado

La tasa de fracaso de proyectos de inteligencia artificial, analítica y big data **80%**. No se espera que la tasa cambie significativamente en los próximos años (Gartner)

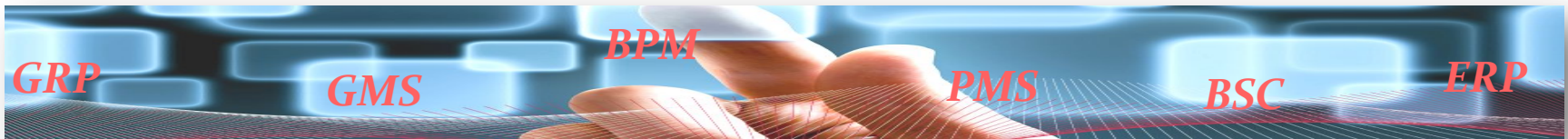


# ¿Por qué...?

## Dónde buscar la respuesta

1. En la propia solución (problema de diseño, construcción o implantación)
2. En el entorno de uso (la organización)

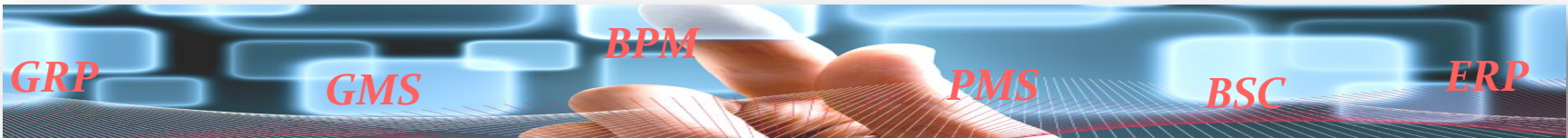




## En la propia solución

La tasa de problemas de diseño, datos, construcción o implantación no puede explicar la tasa de fracaso.

La mayor parte de las soluciones cumple con los requerimientos de diseño.

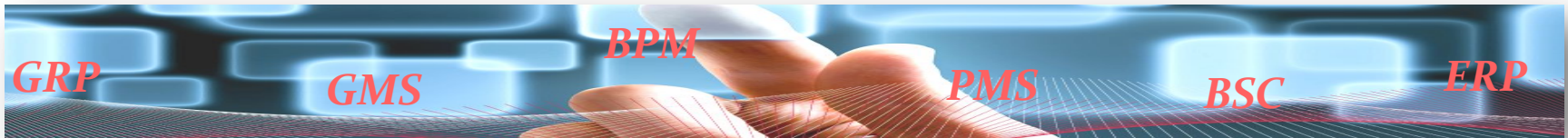


# Lecciones Recientes

Innovaciones administrativas populares

- Benchmarking
- Costo Basado en Actividades (ABC)
- Just-In-Time
- Valor Económico Agregado (EVA)
- Gestión de la Calidad Total (TQM)

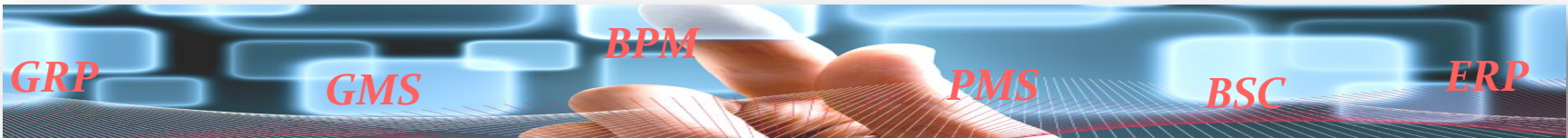




# Lecciones Recientes

La tasa de fracaso de las innovaciones administrativas es similar al de los proyectos de AI.

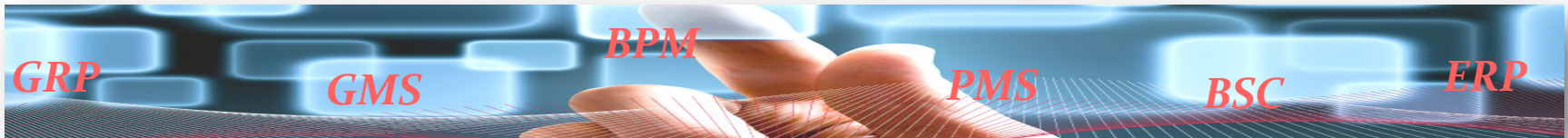
Las fundamentos de las innovaciones administrativas son razonables.



# ¿Por qué ..? La Organización

## Supuestos

1. Cada individuo procura su interés
2. Grupos de individuos con intereses comunes actúan en procura del interés común de modo similar a un individuo particular, en procura de su interés.
3. Supuesto 1 implica Supuesto 2



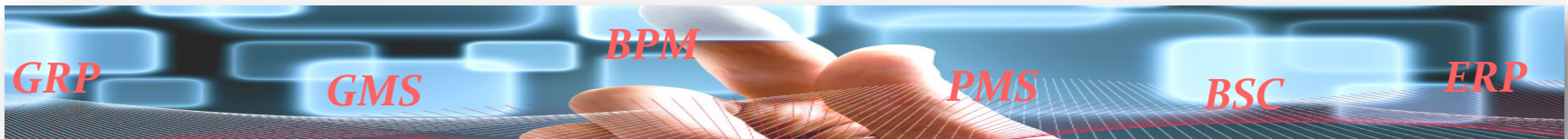
# El Problema

Ha sido demostrado que el Supuesto 3 es falso.

El Supuesto 1 es razonable

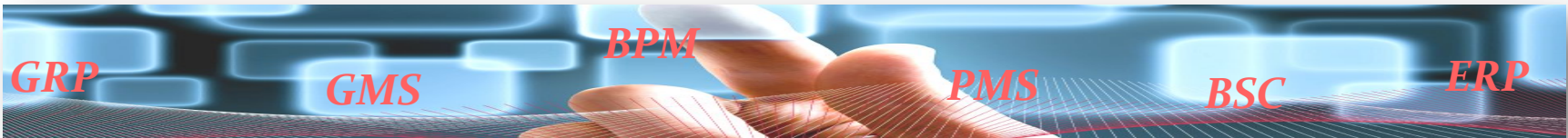
Por tanto, aún aceptando el Supuesto 1, se debe concluir que el Supuesto 2 es falso.

La lógica de acción colectiva es intrínsecamente diferente a la individual



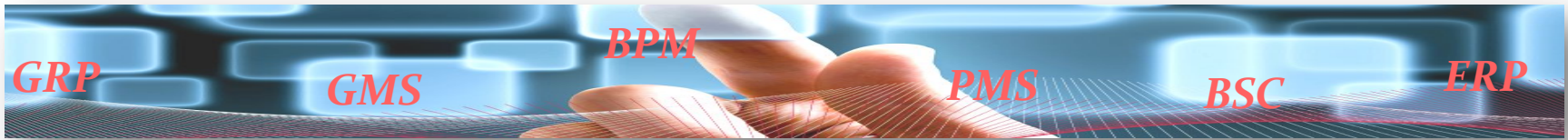
# Fundamentos del Problema

- Problema de Agregación de Preferencias
- Asimetría de Información
- Información Privada
- Alineación de Incentivos
- Interacción Estratégica
- Racionalidad limitada
- Conexión entre las partes (Sistema)



# Elementos del Fenómeno Organizacional

- Objetivos que se pretenden lograr
- Hay partes que interactúan estratégicamente y poseen información privada (jugadores)
- Reglas que regulan la interacción
- Acciones (estrategias, jugadas)



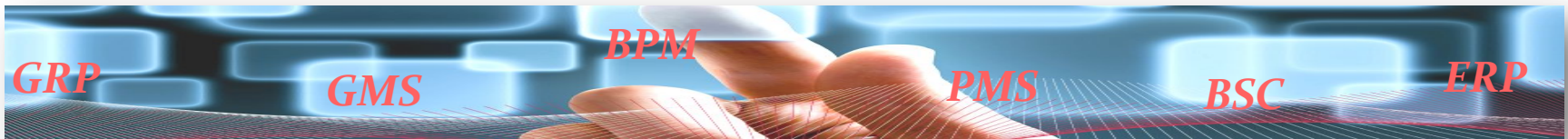
# La Organización

La Organización puede ser vista como un juego (en el sentido de John Nash)

## El desafío

Establecer el juego de modo que los jugadores tengan incentivos para realizar las acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos

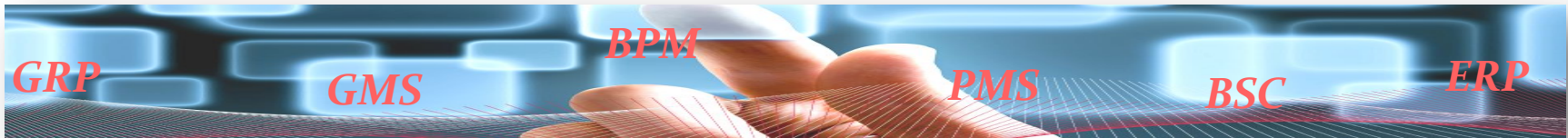




# Organización Inteligente

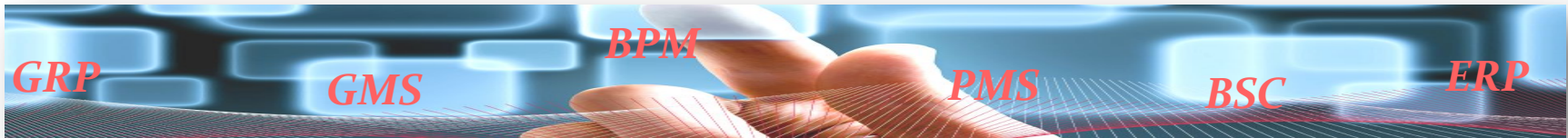
Aquella en la que el juego institucional induce a un uso eficiente de los recursos y a que los jugadores ejecuten las acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos.

La mayor parte de los fracasos de las iniciativas de AI y otras innovaciones administrativas reside en el juego que induce.



# Ejemplo de Mecanismo

Distribución de torta. Madre y niños.

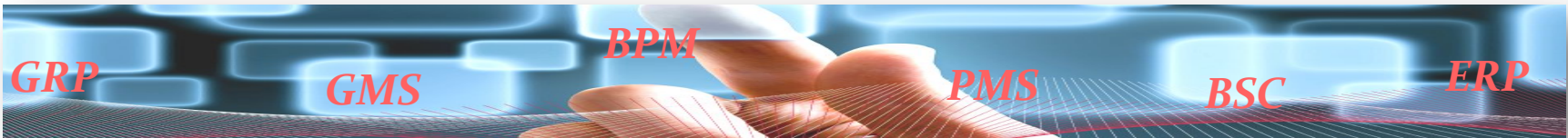


# Cómo Identificar el Juego Óptimo

## Teoría de Mecanismos Económicos

Premio Nobel de Economía 2007, otorgado al creador de teoría, Leonid Hurwicz y otros.

Premio Nobel de Economía 2020, aplicación particular (subastas).



# Lecciones Prácticas de la Teoría

- La Organización importa. Lo que es bueno en un lado, puede no ser en otro.
- Poner cuidado en el efecto de las iniciativas de innovación en el juego organizacional, esto es:
  - La asignación de las estructuras de decisión
  - Los sistemas de medición de resultados y rendimientos
  - Los métodos y formas de compensación y alineación de intereses.

¡Gracias!



[www. cybiraconsulting.biz](http://www.cybiraconsulting.biz)  
[cybira@cybiraconsulting.com](mailto:cybira@cybiraconsulting.com)