

ARTICULO VICTOR ARENAS MICO

Durante muchos años, la tecnología permitía cierta sensación de control. Los cambios seguían ciclos largos, las herramientas se actualizaban de forma previsible y los planes a tres o cinco años tenían sentido. Ese mundo se rompió.

La inteligencia artificial ha acelerado todo. Modelos nuevos aparecen continuamente, las capacidades mejoran por saltos y lo que ayer era “punta de lanza” hoy parece básico. Competencias que antes acompañaban toda una carrera ahora tienen fecha de caducidad mucho más cercana. Aun así, las organizaciones tienen que decidir: qué cambiar, qué mantener, qué dejar de hacer.

Esta charla parte de esa incomodidad: nadie puede predecir con claridad cómo será el trabajo dentro de una década, pero seguir funcionando como si nada estuviera pasando tampoco es una opción.

La vida media de las capacidades se encoge

Durante décadas, aprender una habilidad técnica o un procedimiento era casi una inversión vitalicia. Se perfeccionaba con el tiempo y bastaba para mantener la empleabilidad muchos años. Hoy, en muchos campos, la “vida media” de ese conocimiento se reduce a una fracción de lo que era.

Esto pone en el centro otra capacidad: aprender y reaprender de forma continua. No solo incorporar herramientas nuevas, sino soltar procesos, hábitos y formas de trabajar que funcionaron en el pasado pero hoy frenan. La exigencia ya no es “saber hacer algo”, sino ser capaz de rediseñar cómo se hace cuando el entorno cambia.

La IA no solo automatiza tareas. Cambia qué se espera de cada rol:

- Tareas repetitivas y previsibles pierden valor.
- Actividades que requieren criterio, contexto y responsabilidad ganan importancia.

El mapa de qué aporta valor dentro de una organización se está redibujando en tiempo real.

De comprar software a comprar resultados

Otro cambio profundo está en la forma de relacionarse con la tecnología. Durante años, la lógica fue clara: se compraba software, se pagaban licencias, se implantaba una herramienta y se justificaba la inversión por las horas ahorradas o los procesos que se podían gestionar.

Con la llegada de la IA y los agentes autónomos, esa lógica se rompe. Procesos que antes requerían equipos completos se compactan en cadenas automatizadas que leen, analizan, deciden y documentan. El esfuerzo operativo necesario para lograr un resultado concreto tiende a bajar de forma drástica.

En ese contexto, los modelos de precios basados en horas o en “esfuerzo” pierden sentido. La pregunta relevante ya no es “cuánto trabajo implica”, sino “qué resultado

garantizas y qué impacto tiene”. La transición hacia esquemas centrados en resultado e impacto no es teórica: ya está en marcha en muchos sectores, aunque no siempre se nombre de esta forma.

La charla abordará esta tensión entre una estructura mental basada en tiempo y esfuerzo y un entorno donde el coste marginal de muchas tareas tiende a cero.

El falso culpable: la tecnología

Ante estos cambios, una reacción habitual es culpar o mitificar a la tecnología. Cuando las cosas no salen como se esperaba, las explicaciones típicas son conocidas: “nuestro sector es especial”, “las herramientas no están maduras”, “la IA no está lista para lo que hacemos”.

Al mismo tiempo, muchas organizaciones buscan soluciones en esta línea:

- Desarrollos a medida que resultan muy costosos de mantener.
- Implementaciones parciales que resuelven una tarea concreta pero no encajan en el proceso completo.
- Cadena de herramientas desconectadas entre sí, que dependen de personas concretas para “hacerlas funcionar”.

Mientras tanto, los problemas de fondo permanecen: estructuras rígidas, procesos heredados, roles diseñados para otra época, expectativas de clientes mucho más altas y tiempos de respuesta cada vez más cortos.

La tecnología no es el enemigo, pero tampoco es el salvador. Es un amplificador. Si el sistema está mal diseñado, lo hace más evidente. Si el sistema está bien pensado, lo vuelve mucho más potente.

Frankenstein digital: cuando el sistema se vuelve ingobernable

El miedo a quedarse atrás genera otra trampa frecuente: el Frankenstein digital. Se suman piezas sin una visión de conjunto clara:

- Automatizaciones aisladas.
- Asistentes de IA usados solo por algunas personas.
- Herramientas externas que se conectan de forma precaria con el resto de sistemas.

El resultado es un paisaje de datos duplicados, flujos frágiles, falta de trazabilidad y una sensación permanente de ir apagando incendios, aunque “en teoría” haya más tecnología que nunca.

La charla no propone añadir otra capa de complejidad, sino algo más simple y más difícil a la vez: diseñar un sistema de trabajo donde personas, reglas y agentes inteligentes estén coordinados de forma explícita. Que se sepa quién decide qué, con qué información y bajo qué límites.

El verdadero campo de batalla: lo que pasa entre las personas

En el debate público se habla mucho de empleos que desaparecerán. Pero, al menos en el corto plazo, el problema no son las personas en sí, sino el sistema que hay entre ellas: cómo fluye la información, cómo se definen los roles, qué tareas existen solo para compensar ineficiencias.

En muchas organizaciones hay puestos dedicados básicamente a:

- Mover datos de una herramienta a otra.
- Enviar recordatorios estándar.
- Revisar documentos que se generan siempre igual.
- Hacer seguimiento manual de estados que podrían estar visibles para todos.

Esos roles nacieron porque el sistema no daba más de sí. Cuando la tecnología mejora, es natural que se transformen o desaparezcan. Pero eso no significa que “sobre gente”, sino que faltan conversaciones serias sobre qué trabajo tiene sentido seguir haciendo de forma manual y qué parte debe absorber el sistema.

Al mismo tiempo, otras capacidades se vuelven críticas: interpretar señales contradictorias, gestionar conflictos de interés, sostener relaciones de confianza a largo plazo, tomar decisiones con información incompleta. Ahí es donde la IA no entra y donde se juega la relevancia de los profesionales en el futuro cercano.

Cambiar el foco: de lo que la IA hace a lo que no puede hacer

Buena parte de la conversación actual se centra en la lista de cosas que la IA ya puede hacer: escribir, resumir, traducir, programar, analizar, diseñar. Esa lista seguirá creciendo. Si el foco se mantiene solo ahí, el resultado es previsible: ansiedad, sensación de amenaza constante y parálisis.

La propuesta de esta charla es invertir la lógica. En vez de preguntar solo “¿qué más podrá hacer la IA?”, empezar por “¿qué trabajo queremos que siga siendo humano, incluso cuando la IA sea mucho más potente?”.

Algunos ejemplos de ese tipo de trabajo:

- Definir qué promesas se hacen al cliente y cuáles no.
- Diseñar procesos que sean sostenibles para el equipo en el largo plazo.
- Sostener conversaciones difíciles cuando algo sale mal.
- Decidir qué riesgos se aceptan y qué riesgos no.

La IA puede ayudar a preparar esos momentos, pero no puede asumir la responsabilidad última. Ese límite no es una debilidad; es el espacio donde se construye la confianza.

Del caos de herramientas a sistemas con método

Otra idea clave de la charla es que la IA, sin método, se queda en curiosidad. Probar herramientas aisladas da aprendizaje, pero no cambia la estructura de la organización.

Sin adelantar detalles que se reservarán para la sesión, se mostrará una forma sencilla de ordenar la adopción de IA en cinco preguntas básicas:

1. ¿Qué resultado concreto se quiere garantizar y en qué condiciones?
2. ¿Quién es responsable del proceso, más allá de “usar la herramienta”?
3. ¿Qué parte decide una regla, qué parte decide un sistema inteligente y qué parte decide una persona?
4. ¿Qué pocas métricas permiten ajustar semana a semana, sin ahogarse en datos?
5. ¿Cómo se hace visible todo esto para que el equipo entienda el sistema y lo pueda mejorar?

No se trata de tener un esquema perfecto, sino de evitar dos extremos igual de estériles: el caos de probarlo todo sin integrar nada y la parálisis de no mover ficha hasta que alguien garantice un plan blindado.

Una transición en dos tiempos

El impacto de la IA en el trabajo no llegará como un único momento dramático, sino como una transición en dos fases.

Primero, una etapa de “luna de miel”: muchas herramientas nuevas, automatizaciones que sorprenden, sensación de ganar tiempo y eliminar tareas pesadas. Es fácil relajarse en ese punto y pensar que el reto ya está resuelto.

Después, una fase más dura: los cambios empiezan a impactar en el empleo, en la propuesta de valor, en la forma de fijar precios y en lo que los clientes esperan como normal. Donde antes una mejora operativa era una ventaja, se convierte en requisito mínimo. Donde antes se toleraba cierta fricción, se vuelve inaceptable.

La charla apunta a ese segundo momento. No desde el miedo, sino desde la pregunta clave: ¿qué tipo de organización queremos ser cuando la IA deje de ser un “extra” y pase a ser parte del paisaje básico del mercado?