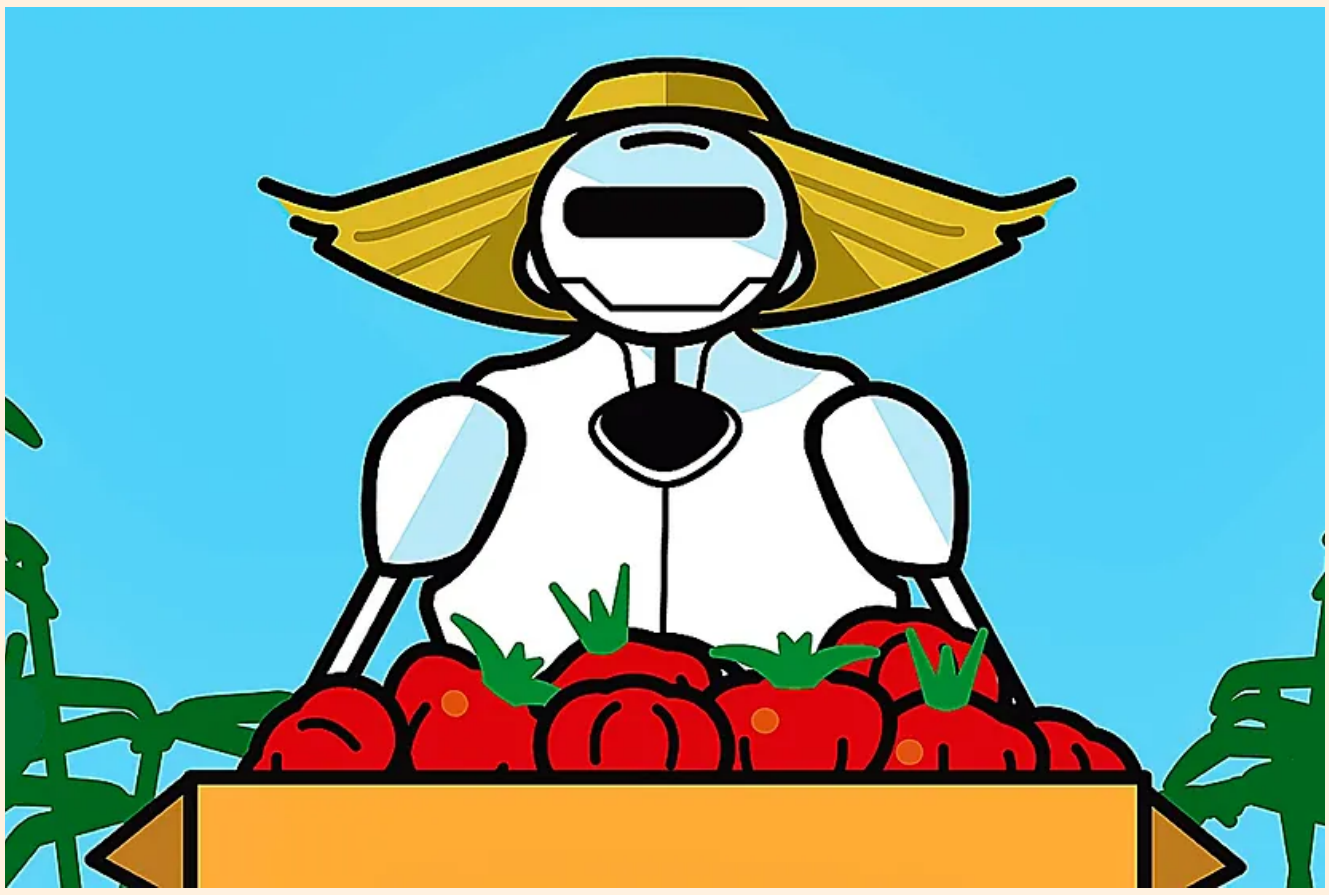
PUBLICIDAD

TENDENCIAS

Así cambia el trabajo cuando la IA 'hace' además de 'saber'

TINO FERNÁNDEZ @tinofernandez 30 ENE. 2026 - 13:25



COSTHANZO

Se abre el debate sobre si estamos ante el fin del empleo o ante la metamorfosis del trabajo... Si la IA además de 'saber', es capaz de 'hacer', deja de ser un simple copiloto de consulta para convertirse en un sujeto operativo. Los nuevos agentes de IA absorben las tareas más rutinarias, obligando a los profesionales a redefinir sus roles. Hay un nuevo mapa de automatización que cambia muchos puestos.

Cada 30 minutos Claude -el modelo de inteligencia artificial (IA) creado por Anthropic- se pone en alerta y revisa el estado de una planta de tomates analizando ciertas condiciones, como la temperatura o la humedad del suelo. Luego decide si debe encender o apagar los dispositivos de cultivo (la luz de crecimiento, una manta térmica, la ventilación o la bomba de riego)... Claude opera el entorno, mientras que Martin DeVido, un desarrollador de Los Ángeles, es quien ha montado el biodomo en el que vive la planta.

Todo esto forma parte de un experimento en el que la inteligencia artificial, además de "saber", es capaz de "hacer". Martin DeVido es quien diseña e integra el sistema físico y de software y lo conecta con Claude, que es el motor de decisión: lee la telemetría, interpreta el estado del cultivo y ordena acciones (luz, ventilación, calor, riego) para mantener la planta.

Lo novedoso aquí no es regar una tomatera, ya que eso se automatiza con temporizadores desde hace décadas. **Lo nuevo es probar un bucle de agentes de**

Comentar

PUBLICIDAD

IA para observar el estado del entorno, decidir qué hacer, ejecutar acciones, volver a observar y repetirlo durante semanas.

En el momento decisivo en el que se encuentra hoy la IA generativa, camino de la inteligencia artificial general (IAG), el experimento de la planta de tomates creado por Martin DeVido en colaboración con la IA de Claude supone un antes y un después para profesiones de "hacer cosas", porque desplaza el valor desde la ejecución manual hacia la operación autónoma de entornos instrumentados.

Es cierto que muchos oficios ya trabajan con máquinas (calderas, climatización, riego, líneas de producción, bombas, compresores, cámaras frigoríficas). La novedad es que el "operario" puede pasar a ser un agente de inteligencia artificial que vigila sin descanso (y sin fatiga) las 24 horas los siete días de la semana; que detecta anomalías antes de que sean visibles; que ejecuta procedimientos de forma consistente; que prioriza incidencias y coordina acciones; y que documenta automáticamente decisiones y trazabilidad.

Los agentes de inteligencia artificial son el hilo conductor de todo esto porque son la pieza que convierte la IA de herramienta de conocimiento (responder, redactar, recomendar) en sujeto operativo (vigilar, decidir y ejecutar) dentro de un sistema real.

Siguiendo las ideas del fundador de The Mind Kind, Mario Garcés -un emprendedor español que compite con Sam Altman y todos los gigantes de la IA en busca de la inteligencia artificial general- podríamos decir que casi todo lo que hoy llamamos "empleo" será automatizable o delegable. Eso no implica el fin del trabajo, sino su mutación en tres direcciones: de la ejecución técnica a la dirección ética y estratégica; de la producción de bienes a la producción de significado, cultura y valor social; y de la competencia contra las máquinas a la colaboración con ellas.

Cuando los agentes hacen posible que la inteligencia artificial no sólo "sepa", sino que también "haga", la IA no nos quita el trabajo ni el oficio sino la rutina.

El cambio y la consecuencia real no es el desempleo sino la redistribución de tareas dentro de cada puesto. Así, hay actividades que se tienden a absorber, como la vigilancia, los ajustes repetitivos, la documentación, el triage simple de alarmas; la coordinación rutinaria y otras tareas se refuerzan en el caso de los humanos (intervención física, trabajos en entornos variables, diagnóstico complejo, relación con personas, responsabilidad legal y firma).

La era de la inteligencia artificial general no traerá el fin del trabajo, sino su metamorfosis. Lo transformará profundamente. Lo que quedará como ámbito humano valioso se orientará hacia lo relacional, hacia los valores, la ética, hacia todo aquello que conecta la tecnología con la vida humana y el propósito organizativo.

Las máquinas pueden procesar, generar y automatizar muchos trabajos, pero darle sentido, asegurar la coherencia entre lo que hacemos, por qué lo hacemos o cómo impacta en las personas, será un terreno claramente humano y estratégico.

Por eso, cuando una IA general madura sea capaz de programar, diseñar, investigar y crear arte; cuando pueda gobernar sistemas económicos y tecnológicos con una mínima supervisión, y cuando se autocorrija y genere conocimiento nuevo, en un escenario de IAG madura, los humanos habrán redefinido sus roles y pasarán de operadores a arquitectos de propósito.

Un temor lógico

En todo caso, si un agente de IA puede observar, decidir, actuar y comprobar resultados, es normal que aumente el miedo de muchos profesionales a perder su empleo. Antes la inteligencia artificial ayudaba sobre todo con tareas "de pantalla": escribir, resumir o analizar. Poco a poco tiende a ayudar también en tareas "de operación": vigilar equipos con sensores, hacer rondas, ajustar parámetros, reaccionar a alarmas y coordinar recursos o proveedores. Así**, la automatización deja de afectar sólo a trabajos de oficina y se extiende a oficios en los que el valor era estar presente para mantener funcionando y responder cuando algo se sale.** Pero también crea nuevos roles que tienen que ver con supervisar, reparar, asegurar o mejorar.

Algunas encuestas recientes de la OCDE ponen de manifiesto que tres de cada cinco trabajadores están preocupados por perder su empleo por culpa de la IA en los próximos diez años. Y **el Fondo Monetario Internacional estima que casi el 40% del empleo global está expuesto a la inteligencia artificial, con diferencias por nivel de ingresos y estructura productiva.**

Nuevo mapa de riesgo

El miedo se apoya en la intuición que nos lleva a pensar que si una tecnología automatiza tareas valiosas, cambia la demanda de trabajo humano.

Cuando la IA "piensa" pero no "hace", su impacto se nota sobre todo en trabajos de oficina. Por eso muchos estudios dicen que los puestos más expuestos al cambio son los administrativos y los que trabajan con documentos y pantallas.

Pero estar expuesto no significa ser reemplazado. En muchos casos la IA actúa como una ayuda que acelera el trabajo. **La inteligencia artificial puede quitar tareas, pero también puede mejorar el rendimiento y la formación.**

Si la IA, además de pensar, "hace", cambia el mapa: el riesgo ya no está sólo en las oficinas, sino en cualquier sector en el que el mundo esté medido y sea accionable. Y esa es la nueva frontera de la automatización. Es el salto de la IA como copiloto de oficina a la IA como operador. El experimento viral de Martin DeVido y Claude con la planta de tomate es pequeño, pero ilustra el patrón que puede escalar a edificios, fábricas o redes energéticas.

Hasta ahora, las clasificaciones de riesgo de automatización se apoyaban sobre todo en lo cognitivo y en lo "rutinario" de pantalla. Un estudio de la universidad de Oxford popularizó la cifra de que un 47% del empleo estaría en riesgo (medido por ocupación). La **OCDE** corrigió después ese alarmismo al mirar tareas dentro de los puestos: muchos empleos combinan tareas automatizables y no automatizables, y el "alto riesgo" promedio bajaba a alrededor del 9%. Y la **OIT**, en su índice global de exposición a la IA generativa, confirma que la presión inmediata recae en lo administrativo y documental: trabajos que viven de texto, clasificación y tramitación.

Pero cuando la IA "hace", el ránking se reordena. **La variable nueva es actuación y orquestación: la IA no sólo redacta; también puede operar sistemas, reconfigurar colas de trabajo y activar protocolos**. McKinsey Global Institute ya formula este mundo de "personas, agentes y robots" y estima que sólo en el mercado estadounidense la tecnología actual podría automatizar un 57% de las horas trabajadas.

Aumenta la exposición al impacto de la automatización en profesiones "de hacer"

que en realidad son operación de sistemas: operadores de salas técnicas y climatización; operación de centros de datos; telecontrol en utilities; encargados de riego y clima en invernaderos tecnificados; mandos intermedios operativos cuya jornada es asignar tareas o priorizar incidencias; y coordinadores de mantenimiento supervisores de almacén.

No significa que el empleo desaparezca de golpe. El puesto queda más presionado a transformarse o reducirse, y esto implica que un sistema (agente y herramientas) será el que realice una proporción más alta del trabajo diario que será cada vez menos rutinario.

PROFESIONES IMPACTADAS POR UNA IA QUE 'HACE COSAS'

Los empleos más vulnerables no son 'manuales' por ser manuales, sino por ser rutinarios, medibles, instrumentables y con actuación remota. Los más resilientes son los que combinan variabilidad física, responsabilidad y seguridad, trato humano y capacidad de improvisación.

Si nos planteamos cuáles son las profesiones a las que más puede afectar que la IA 'haga cosas', hay que tener en cuenta algunas categorías:

- **Profesiones con impacto alto (rápido).** Aquí se puede citar a los operadores de instalaciones (climatización, salas técnicas, centros de datos, cámaras frigoríficas o edificios), pero también a los técnicos de riego y control climático (invernaderos, hidroponía, fertirrigación, poscosecha; a los profesionales dedicados a la operación industrial y control de procesos (alimentación, química ligera, 'packaging'); a las operaciones logísticas (almacenes, gestión de muelles, planificación dinámica de preparación y 'picking' o control de incidencias); y también al mantenimiento preventivo predictivo (vibración, temperatura o consumo).

- **Impacto medio (depende de la robótica y del entorno).** En construcción afecta a la planificación diaria, a la secuenciación, seguridad, pedidos, control de calidad visual, o a la ejecución física sólo parcialmente automatizable, sin robots especializados. Por lo que se refiere a la hostelería y 'retail', impacta en reposición, cocina estandarizada o limpieza; mientras que en sanidad operativa (no clínica) afecta a la esterilización, a la logística interna, a la farmacia hospitalaria o a las cuestiones que tienen que ver con el mantenimiento de las condiciones ambientales.

- **Impacto más lento (alta variabilidad y manipulación fina).** Oficios con entornos no estructurados y mucha improvisación física: reformas pequeñas, reparación a domicilio muy diversa, cuidados, artesanía compleja, trabajos en la calle con incertidumbre alta. Aquí la IA ayuda antes en planificación y diagnóstico, y más tarde en ejecución cuando la robótica sea más general.

- **Sectores más expuestos.** La agroindustria e invernaderos es uno de ellos, ya que el control ambiental y de riego es perfecto para la actuación de los agentes. También está la energía y 'utilities', la industria manufacturera, el sector inmobiliario y 'real estate' o la logística (planificación y control operativo en tiempo real).

- **Cómo afecta al empleo "de hacer cosas" cuando los agentes hagan cosas de verdad.** El primer efecto es menos empleo en operaciones rutinarias y más en "última milla". Si un agente de inteligencia artificial puede operar un entorno de 24 horas los siete días de la semana, se reduce la necesidad de presencia humana continua para mantener la estabilidad. El segundo efecto se refiere a la polarización de tareas dentro del mismo oficio. En un mismo puesto se separa lo estandarizable y medible (lo absorbe el agente) y lo ambiguo, interpersonal o lo que implica riesgo, que se queda en los humanos. Esto puede adelgazar la parte de aprendiz (tareas fáciles con las que se aprende) y es posible que encarezca el perfil "técnico sénior". El último efecto implica la aparición de perfiles profesionales híbridos muy "de hacer": técnico integrador de automatización (sensores, actuadores, redes, seguridad); supervisor de operaciones autónomas (gestión por excepción, KPI, escalado); diseñador de procedimientos (traduce los oficios a reglas operativas); auditor de seguridad y fiabilidad (ciberseguridad OT, redundancias, pruebas) o el mantenimiento orientado a los datos (diagnóstico predictivo y ejecución física).

MÁS EJEMPLOS 'OPERATIVOS'

El caso del biodomo creado por Martin DeVido para cultivar tomates en colaboración con la IA de Anthropic no es el único ejemplo real de la IA que 'hace cosas' y transforma empleos y profesiones.

- En los centros de datos de Google, DeepMind puso a prueba un sistema de aprendizaje automático que, alimentado por miles de sensores, decidía ajustes en ventiladores, bombas y enfriadoras para mantener los servidores en rango. Google afirmó que el control redujo de forma notable la energía dedicada a refrigeración. Es relevante porque anticipa la IA que "hace": no sólo analiza datos, también opera infraestructuras las 24 horas los siete días de la semana, ejecuta acciones y verifica resultados sin intervención constante, como un operador.

- En Phoenix, **Waymo** -la empresa de Alphabet dedicada a vehículos autónomos- abrió en 2020 un servicio de robotaxi autoconducido, sin conductor de seguridad, para usuarios de 'Waymo One'. En 2025 anunció su ampliación a trayectos en autopista en San Francisco, Los Ángeles y Phoenix, en acceso temprano, elevando la complejidad del sistema. Este caso ejemplifica la IA que "hace" de forma literal: percibe el entorno, decide y conduce. Y desplaza el empleo hacia la supervisión remota, la seguridad, la gestión de incidencias y el mantenimiento.

- **John Deere** presentó en 2022 un tractor autónomo capaz de labrar sin conductor, guiado por GPS y visión con cámaras que detectan obstáculos y frenan la máquina. Amplió la apuesta con un 'kit' de autonomía de segunda generación y nuevas máquinas autónomas. Esto acerca la IA que "hace" al campo: automatiza la conducción y la operación rutinaria y desplaza el empleo hacia la preparación, la

ÚLTIMA HORA

supervisión, el mantenimiento y el soporte técnico en tareas agrícolas repetitivas a escala.

- **Amazon** cuenta con 'Proteus', su primer robot móvil autónomo, para arrastrar y mover carros por zonas de salida en centros logísticos, navegando en tiempo real. Traslada el desplazamiento interno y la coordinación de planta a las máquinas, y empuja el empleo hacia la seguridad, el mantenimiento y la gestión de incidencias.

08:18 Tubos Reunidos pierde 71 millones y advierte de una...

08:01 Arranca una huelga ferroviaria de tres días con cientos de...

07:54 El Ibex mira los 18.000 puntos

07:47 ¿Mi cartera de fondos está realmente diversificada?

07:28 Las acciones de Japón se disparan hasta alcanzar un...

Empleo | profesiones | Artículos Tino Fernández

La nueva fórmula de acceso al talento para los puestos difíciles de cubrir

200 puestos para trabajar en 2026

Los puestos más demandados por comunidades autónomas

PUBLICIDAD

COMENTARIOS

Esta noticia aún no tiene comentarios

Sea el primero en dar su opinión

Comentar

PUBLICIDAD

DESARROLLO DE CARRERA

Quiénes son los 'superdirectores' de RRHH para superprofesionales

TINO FERNÁNDEZ @tinofernandez 6 FEB. 2026 - 19:08



COSTHANZO

Comentar

PUBLICIDAD

¿Cómo gestionar a un profesional cuya productividad se multiplica gracias a la inteligencia artificial? El futuro exige saber administrar habilidades, densidad de talento y ecosistemas de trabajo híbridos. Los 'superdirectivos' de recursos humanos son ya 'arquitectos de experiencias' que habilitan a los superprofesionales en un entorno en el que el aprendizaje continuo sustituye a la antigüedad.

Necesitamos un nuevo tipo de gestores de personas, y nuevos departamentos de recursos humanos alejados del modelo tradicional". Esta era la exigencia que puso nervioso a más de un director de recursos humanos poco después de que la pandemia de Covid precipitara el *boom* del teletrabajo y de los modelos híbridos. Surgieron entonces nuevos perfiles, puestos y funciones para quienes debían gestionar una nueva realidad laboral, aunque los cambios no fueron todo lo eficaces que debieron ser.

Sin tiempo para consolidar ninguna revolución, llegó la inteligencia artificial, y este otro *boom* que estalló en noviembre de 2023 complicó todavía más el perfil profesional de aquellos que se dedican a la gestión de personas.

La IA ha creado un nuevo tipo de superprofesionales, que son empleados *amplificados* por la inteligencia artificial y, cada vez más, por agentes, que ven incrementada de forma notable su productividad y calidad.

Un estudio de McKinsey & Company habla de *AI superagency*, que tiene que ver con la posibilidad de que una persona multiplique su impacto usando inteligencia artificial de forma segura y eficaz, y con empoderar a las personas para liberar todo el potencial de la IA. No depende sólo de la herramienta. Requiere procesos claros, formación y soporte, buenos datos, permisos adecuados y gobernanza para controlar los riesgos.

En este nuevo escenario los directores de recursos humanos -hay que hablar de *superdirectores*- pasarán de simplemente gestionar plantillas a gestionar capacidad productiva en organizaciones en las que, para los superprofesionales, la unidad relevante deja de ser el puesto y pasa a ser la capacidad, formada por habilidades, herramientas de IA, datos, permisos y prácticas.

Esto encaja con la idea lógica de "deconstruir empleos en tareas y reconstruir el trabajo" expresada en el estudio de Deloitte *Reinventing workforce planning for an AI-powered world*. Así, a medida que la inteligencia artificial desacopla el trabajo de los puestos tradicionales, el departamento de recursos humanos pasa de administrar empleos a administrar trabajo, habilidades, decisiones y riesgos.

Nuevos conceptos

Los nuevos profesionales dedicados a gestionar personas deben abordar nuevos conceptos como el ya citado de deconstruir el empleo en tareas, proyectos y resultados (**trabajo sin empleo**), pero también el de la **densidad de talento**, que se refiere a la concentración de alto rendimiento en los equipos: menos gente, pero con estándares muy altos, con prácticas explícitas para mantenerlos. Aquí podemos citar el ejemplo del *keeper test* de Netflix, muy característico de su filosofía de "alta densidad de talento". Se trata de una pregunta para *managers*: "Si esta persona quisiera irse, ¿lucharía con fuerza para retenerla?". Si la respuesta es "no", Netflix prefiere separarse amistosamente y reemplazarla, manteniendo la alta densidad de talento y rendimiento en cada equipo, siempre.

Si el equipo está formado por profesionales muy competentes, estos toman buenas decisiones sin necesidad de demasiadas instrucciones. Por eso la empresa no necesita llenar todo de reglas, aprobaciones y controles para evitar fallos (a prueba de torpes).

Cuando el objetivo es tener equipos muy fuertes no basta con contratar: hay que mantener el nivel, y por eso el departamento de recursos humanos debe ayudar a los *managers* a dar *feedback* frecuente y claro, a comparar el rendimiento con estándares reales y a tomar decisiones difíciles. Si alguien no encaja, se gestiona una salida respetuosa y justa.

La investigación de Mercer *Job architecture: building structure into an evolving world* se refiere a otro de los conceptos que deben dominar y gestionar los *superdirectores* de recursos humanos: el **diseño flexible de puestos y organizaciones**, que implica pasar de los organigramas rígidos a las arquitecturas de trabajo modulares: redefinir roles, niveles, familias y trayectorias para reconfigurar los equipos y las responsabilidades.

También tendrán que encargarse de una **gestión del rendimiento muy diferente**, ya que deja de ser sólo "poner notas" y ahora consiste en ayudar a mejorar: *feedback* continuo, objetivos que se ajustan, datos fiables y aprendizaje. Cuando se trabaja con inteligencia artificial no basta con producir rápido. También importa cómo se hace: si se revisa y valida lo que genera; si se aplican controles para evitar errores; o si se protegen los datos sensibles y se cumplen las normas.

La **equidad salarial** es otro de los nuevos conceptos que deberán gestionar esos nuevos *superdirectivos* de recursos humanos. Ya no se limita a "un mismo puesto, un mismo sueldo". Con más transparencia y trabajos basados en habilidades, las empresas deben fijar reglas claras y que se puedan comprobar: bandas y rangos salariales, factores que explican diferencias (experiencia, habilidades críticas, desempeño) y evidencias de cada decisión.

Un *superdirector* de recursos humanos (súper CHRO) diseña cómo trabaja la empresa con personas y con inteligencia artificial. No sólo gestiona nóminas o políticas. Define procesos, herramientas y reglas para aumentar la productividad, reasignar talento, medir el impacto y controlar los riesgos. Combina recursos humanos, tecnología, analítica, diseño organizativo y cumplimiento.

En otras palabras, estos nuevos *superjefes* de los nuevos *superprofesionales* de la inteligencia artificial son diseñadores de trabajo y no sólo de puestos; y también son *product manager* de la productividad humana; constructores de la *superagency* a escala -el súper CHRO crea condiciones: tiempo para aprender, expectativas claras, *managers* capacitados, y sistemas que premian experimentar con control-; y orquestadores de una organización basada en habilidades.

Hay que tener en cuenta que un *superdirector* de recursos humanos no se limita a implantar herramientas de IA. Su puesto cambia y se hace responsable del área de personas y de la transformación con inteligencia artificial (cómo se adopta, qué tareas cambian, qué habilidades se necesitan), pero también puede unir el área de personas y tecnología para rediseñar procesos y trabajo de forma coordinada.

Perfiles reales

Para que esto funcione a gran escala crea equipos "tipo producto" -un equipo que trata una iniciativa interna como si fuera un producto que hay que diseñar, lanzar y mejorar continuamente- que gestionan plataformas internas y equipos de

enablement cuya misión es hacer que empleados, *managers* o equipos puedan trabajar mejor y más rápido, con estándares comunes, y que definen normas, forman a la plantilla, dan soporte y aseguran un uso responsable.

Los expertos ya advierten la existencia de perfiles profesionales nuevos y reales que encajan con la idea de *superdirector* de recursos humanos.

- En el área de personas e IA está el perfil de **chief people and AI Enablement officer**, que se considera novedoso porque añade *AI Enablement* -acciones e infraestructura para que la IA se use de forma masiva, útil y segura- al área de personas. No sólo gestiona recursos humanos sino que guía a la empresa en la adopción de la IA cambiando habilidades, formas de trabajar, desempeño y cultura. La inteligencia artificial se trata como una transformación organizativa, no como herramienta aislada.

- El **chief people & AI Transformation officer** une el área de Personas con la de Transformación de IA como responsabilidad explícita. Su *superfunción* implica diseñar y gestionar reglas y procesos para usar la inteligencia artificial en contratación, formación y evaluación, integrándola en el trabajo diario con calidad y seguridad.

- En el área de personas y tecnología aparece el perfil del **chief people and digital technology officer**. El ejemplo de la farmacéutica Moderna muestra cómo se fusiona formalmente recursos humanos y tecnología bajo un único liderazgo. La *superfunción* de este profesional está en gestionar simultáneamente la capacidad humana y la capacidad tecnológica, convirtiendo el diseño del trabajo en una disciplina ejecutiva.

- El **group chief people & technology officer** dirige tanto el área de personas como tecnología. Alinea talento, cultura, organización y capacidades digitales; define cómo se rediseña el trabajo con tecnología e inteligencia artificial, gobierna datos y herramientas, y acelera la productividad y el cambio organizativo.

- También se pueden destacar los **roles de recursos humanos que gestionan plataformas internas como un "producto"**: con responsable, *roadmap*, métricas y mejoras continuas. Su objetivo es que esas plataformas funcionen, se usen y generen valor: reasignar talento rápido, impulsar *reskilling* y democratizar oportunidades. Aquí destaca el perfil del **talent marketplace product owner**, que gestiona el *marketplace interno* (proyectos, *gigs*, oportunidades) como si fuera un producto digital: define la visión, prioriza un *roadmap*, impulsa la adopción, mide los resultados y mejora la experiencia de los empleados y de los *managers*. Este nuevo puesto es relevante porque, en modelos de trabajo sin empleo, la empresa reasigna trabajo por habilidades y necesita una plataforma fiable y gobernada, no un piloto. Deloitte describe este rol con responsabilidades de diseño, construcción, lanzamiento, escalado y mantenimiento. El perfil de *talent marketplace product owner* encaja en la definición de súper CHRO porque convierte recursos humanos en infraestructura de productividad. Se trata de reasignar capacidad rápido y con datos.

- Los perfiles de **AI enablement** existen para que la inteligencia artificial se convierta en capacidad real de la empresa, no en una herramienta infrautilizada. Su trabajo es crear un sistema de adopción a escala: diseñan formación por niveles, definen estándares de uso seguro, preparan *playbooks* con casos de uso, dan soporte continuo y miden impacto (productividad,

calidad, riesgos).

- El de **líder de equipos dedicados las acciones y soporte para usar la IA** de forma masiva, eficaz y segura es un perfil nuevo porque el retorno no depende de comprar licencias, sino de que la mayoría aprenda a trabajar con IA de forma competente y responsable. Encaja plenamente con el concepto de superdirector de recursos humanos o súper CHRO, porque es la fábrica que multiplica superprofesionales.

EMPRESAS QUE SUSTITUYEN LOS PUESTOS ESTÁTICOS POR CAPACIDADES REALES

Aparecen 'superdirectores' de recursos humanos que actúan como arquitectos de trabajo y no sólo de puestos, como 'product manager' de productividad; operadores de habilidades y 'gobernantes' de inteligencia artificial (riesgo, transparencia y cumplimiento). Ese pack es lo que convierte a un CHRO en 'superdirector' de RRHH en empresas con superprofesionales.

- **IBM** no se limita a adoptar herramientas. Está rediseñando procesos, estándares de desempeño y el modelo de capacidades (habilidades, cultura y tecnología). Según HR Executive, IBM es "el ejemplo más 'canónico' de 'chief human resources officer' (CHRO)". La compañía, con su CHRO Nickle LaMoreaux, está convirtiendo el departamento de recursos humanos en un motor de transformación con IA: rediseña el trabajo, impulsa una organización basada en habilidades y acelera la adopción de la inteligencia artificial. En IBM se habla de agentes de recursos humanos, no sólo de chatbot, y esto significa que la compañía evoluciona de chatbots que responden preguntas hacia agentes de inteligencia artificial que ejecutan procesos de recursos humanos de forma autónoma.

- **Schneider Electric** usa su 'Open Talent Market' como un mercado interno: conecta proyectos, 'mentoring' y oportunidades con personas según habilidades y encaje. La empresa mide la adopción en informes oficiales y lo usa para mover talento con agilidad. Su CHRO global -y vicepresidenta ejecutiva- Charise Le impulsa el 'upskilling' y la transformación digital. Que la empresa asigne trabajo como en un mercado quiere decir que los proyectos y las necesidades se publican, y que el talento se empareja por habilidades.

- En **Unilever**, las 'Flex Experiences' funcionan como un 'marketplace' interno (una especie de 'gig economy' dentro de la empresa): en lugar de que la gente sólo progrese cambiando de puesto formalmente, puede sumarse a proyectos concretos en otras áreas para cubrir picos de demanda o necesidades urgentes. Esto se alinea con el 'trabajo sin empleo' porque deconstruye el trabajo (lo separa en proyectos y tareas con objetivos claros); reasigna por habilidades (se busca a quien encaje por capacidades y no sólo por su rol actual); permite una movilidad rápida y lateral, sin esperar a una vacante tradicional; y facilita colaboración 'cross-border' (profesionales que trabajan para equipos de otros países o de otras unidades). Todo esto encaja porque es un sistema para reasignar talento rápido a proyectos de alto valor, aumentando impacto por persona a escala.

- **Mastercard**, con su CPO Michael Fraccaro, creó 'Unlocked', un mercado interno de talento para proyectos y oportunidades. Se trata de una plataforma en la que los equipos publican proyectos, tareas, mentorías o roles temporales, y los empleados se apuntan según sus habilidades e intereses. En vez de mover personas sólo por vacantes formales, se asigna trabajo de forma ágil. La empresa registra cuántos empleados participan, cuántos proyectos se cubren y cuántas horas se dedican. Así demuestra que no es un piloto, sino un sistema operativo a escala.

- **PepsiCo** muestra cómo un 'superdirector' de recursos humanos puede convertir la gestión de superprofesionales en un sistema para escalar a quienes trabajan en la nueva era de la IA. Con myDevelopment, el trabajo se organiza como un mercado: los proyectos y las necesidades se publican y el talento se asigna por habilidades, no por puestos. Eso acelera la movilidad interna y el 'reskilling'. Se aprende haciendo, algo que resulta clave cuando la inteligencia artificial cambia tareas rápidamente. Para el departamento de recursos humanos implica diseñar reglas, métricas y gobernanza para reasignar capacidad con agilidad, para democratizar las oportunidades y evitar que sólo unos pocos superusuarios se beneficien de la IA.

Empleo | Desarrollo de Carrera | profesiones | Artículos Tino Fernández

ÚLTIMA HORA

08:18 Tubos Reunidos pierde 71 millones y advierte de una...

08:01 Arranca una huelga ferroviaria de tres días con cientos de...

07:54 El Ibex mira los 18.000 puntos

07:47 ¿Mi cartera de fondos está realmente diversificada?

07:28 Las acciones de Japón se disparan hasta alcanzar un...

PUBLICIDAD

PUBLICIDAD

PUBLICIDAD

PUBLICIDAD

COMENTARIOS

Esta noticia aún no tiene comentarios

Sea el primero en dar su opinión

Comentar

Expansión

© 2026 Unidad Editorial Información Económica S.L.

De conformidad con lo previsto en el artículo 67.3 del Real Decreto - ley 24/2021, de 2 de noviembre, la reproducción y utilización de las obras y otras prestaciones disponibles en este portal web mediante técnicas de minería de textos y datos, u otros procedimientos automatizados de extracción de información, está expresamente reservada en favor de Unidad Editorial Información Económica, S.L.U.

Apúntate a nuestras newsletters

Apuntarme

Síguenos en