NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/.

La IA está transformando el trabajo: lo que los líderes de RR. HH. deben hacer para gestionar riesgos, rediseñar puestos y mantener el cumplimiento normativo

Heather Grizzle · March 29, 2026

AI is restructuring HR, not just automating it. What HR leaders must do on workforce risk, role redesign and compliance as the operating model shifts.

Contenidos

1. La muerte de los “asistentes de IA”
2. Los equipos de humanos + IA son el modelo predeterminado
3. La contratación de nivel inicial se está quebrando silenciosamente
4. RR. HH. está pasando de ser una “función de apoyo” a una función de riesgo
5. La IA está remodelando la estructura organizacional (no solo los empleos)
6. El verdadero cambio de habilidades que los líderes de RR. HH. deben comprender
7. Reflexiones finales de NCG…

La IA no está reemplazando a RR. HH. La está reestructurando.

Están ocurriendo dos cosas al mismo tiempo, y están directamente conectadas aunque a menudo se analizan por separado. Las empresas están reduciendo puestos en reclutamiento y operaciones mientras simultáneamente aumentan la inversión en in-

teligencia artificial. Esto no es una coincidencia ni un ajuste temporal. Refleja una reasignación deliberada de recursos impulsada por un cambio más profundo en la forma en que las organizaciones estructuran el trabajo.

Durante años, las empresas operaron bajo el supuesto de que el crecimiento requería aumentos proporcionales de mano de obra humana. A medida que las necesidades de contratación se expandían, las organizaciones añadían reclutadores, coordinadores y personal de operaciones de RR. HH. para gestionar la creciente complejidad. Las funciones de RR. HH. se diseñaron para escalar el esfuerzo humano, asegurando que cada etapa del ciclo de vida del empleado contara con un rol correspondiente. Este enfoque creó sistemas por capas donde el trabajo pasaba por varias personas, cada una responsable de un segmento específico del proceso.

Ese modelo ahora se está redefiniendo. Los avances en inteligencia artificial han permitido a las organizaciones rediseñar los flujos de trabajo de modo que muchas de estas tareas segmentadas ya no dependan de la intervención humana. Actividades como la búsqueda de candidatos, la selección de solicitudes y la coordinación de entrevistas, que antes requerían múltiples transferencias, ahora pueden ejecutarse dentro de sistemas integrados. El resultado no es simplemente un aumento de la eficiencia, sino una reducción estructural en el número de puestos necesarios para sostener estos procesos.

A medida que estos sistemas absorben el trabajo rutinario y repetitivo, los puestos construidos en torno a esas funciones comienzan a perder relevancia. Esto explica por qué las reducciones en los puestos de reclutamiento y operaciones ocurren junto con un aumento en la inversión en IA. Ambos desarrollos son resultados del mismo cambio estructural, no tendencias independientes. Las organizaciones no solo están reemplazando personas con herramientas; están redefiniendo el diseño subyacente del trabajo.

Este cambio exige que los líderes de RR. HH. operen de manera diferente. En lugar de centrarse principalmente en la gestión de personas y procesos, ahora deben determinar cómo debe dividirse el trabajo entre el juicio humano y los sistemas automatizados. Las decisiones sobre el diseño de la fuerza laboral implican cada vez más evaluar qué tareas requieren discreción humana y cuáles pueden estandarizarse y ejecutarse mediante procesos impulsados por IA.

Los sistemas constitu-

Como resultado, se está invirtiendo la secuencia tradicional de construir equipos y luego equiparlos con herramientas. Las organizaciones están comenzando a diseñar flujos de trabajo en torno a las capacidades de los sistemas primero, y luego a definir los roles humanos según lo que queda por hacer. Esto marca un cambio fundamental en la lógica organizacional, donde los sistemas constituyen la base del trabajo y las contribuciones humanas se posicionan estratégicamente dentro de ese marco.

yen la base del trabajo y las contribuciones humanas se posicionan estratégicamente dentro de ese marco.

Por lo tanto, la inteligencia artificial ya no funciona como una herramienta complementaria. Se está integrando en la estructura misma de cómo se organiza y realiza el trabajo. En este sentido, la IA está evolucionando hacia un componente central de la arquitectura de la fuerza laboral, moldeando no solo cómo se completan las tareas, sino también cómo se definen los roles y cómo operan las organizaciones a gran escala.

La muerte de los “asistentes de IA”

Durante los últimos años, los equipos de RR. HH. han abordado la inteligencia artificial como una herramienta de apoyo diseñada para ayudar con tareas puntuales. Las aplicaciones más comunes se centraron en mejorar la eficiencia en áreas como la selección de currículums, la comunicación con candidatos mediante chatbots y la programación de entrevistas. En este planteamiento, la IA se trataba como una mejora superpuesta a los procesos existentes, en lugar de una fuerza capaz de cambiar fundamentalmente el diseño de esos procesos.

Esa fase ahora está llegando a su fin. Los líderes de RR. HH. reconocen cada vez más que el enfoque inicial hacia la adopción de la IA estaba limitado por una visión estrecha de sus capacidades. Al posicionar la IA como un ayudante o asistente digital, las organizaciones limitaron su impacto a mejoras incrementales en lugar de una transformación estructural. El resultado fue la optimización de los flujos de trabajo existentes sin cuestionar si esos flujos deberían existir en su forma actual.

Ejecutivos de grandes organizaciones, incluidas IBM y Microsoft, están impulsando ahora un modelo diferente. En lugar de tratar la IA como algo que opera junto a los

empleados, la están integrando directamente en el núcleo de los flujos de trabajo operativos. Este cambio refleja un alejamiento de la idea de la IA como sustituto de roles humanos, hacia una comprensión de esta como componente fundamental de cómo se ejecuta el trabajo.

Este cambio de perspectiva tiene implicaciones significativas. Cuando la IA se integra dentro de los flujos de trabajo, deja de funcionar como un rol discreto que se puede añadir o eliminar. Se convierte en parte del sistema mismo, moldeando cómo se inician, procesan y completan las tareas. Como resultado, las organizaciones ya no se preguntan cómo la IA puede ayudar a los empleados, sino cómo debe estructurarse el trabajo en un entorno donde la IA ya está integrada.

En términos prácticos, esto significa que la inteligencia artificial ya no se trata como un rol dentro de la fuerza laboral. Se está convirtiendo en infraestructura que sustenta la forma en que operan las organizaciones, influyendo tanto en el diseño del trabajo como en la distribución del esfuerzo humano dentro de ese diseño.

Los equipos de humanos + IA son el modelo predeterminado

El cambio más significativo que surge en 2026 no es el reemplazo del trabajo humano por la inteligencia artificial, sino la normalización de un modelo operativo híbrido en el que ambos funcionan juntos. El planteamiento de “humanos versus IA” está quedando obsoleto, ya que las organizaciones diseñan cada vez más flujos de trabajo que dependen de las fortalezas complementarias de cada uno. Esta evolución refleja una comprensión más práctica de cómo se realiza el trabajo cuando los sistemas inteligentes se integran en las operaciones diarias.

Dentro de este modelo, la inteligencia artificial es responsable principalmente de gestionar tareas de gran volumen, repetibles y basadas en procesos, como la búsqueda de candidatos, la selección inicial y la coordinación de entrevistas. Estas funciones se benefician de la velocidad, la consistencia y la capacidad de procesar grandes conjuntos de datos sin fatiga. Al mismo tiempo, los profesionales humanos siguen siendo esenciales para las áreas que requieren juicio, comprensión contextual y compromiso relacional, incluyendo la evaluación del ajuste cultural, la gestión de la experiencia del candidato y la toma de decisiones de contratación basadas en el riesgo.

Esta división del trabajo no es teórica. Ya se está convirtiendo en práctica estándar dentro de las funciones de adquisición de talento en todas las industrias. Las organizaciones están estructurando sus procesos de contratación para permitir que los sistemas de IA gestionen las etapas tempranas e intermedias de los flujos de reclutamiento, reservando la participación humana para los puntos donde la interpretación, la discreción y la rendición de cuentas son fundamentales.

El impacto medible de este enfoque híbrido es cada vez más claro. Las empresas que implementan procesos de reclutamiento asistidos por IA reportan ciclos de contratación significativamente más rápidos, a menudo reduciendo el tiempo de contratación en un factor de dos a tres en comparación con los métodos tradicionales. Además, se observan mejoras en la precisión de la coincidencia de candidatos a medida que los algoritmos refinan los criterios de selección basándose en patrones de datos a gran escala. La carga administrativa también está disminuyendo, lo que permite a los profesionales de RR. HH. centrarse más en los aspectos estratégicos e interpersonales de sus funciones en lugar de en tareas transaccionales.

A medida que este modelo continúa expandiéndose, refuerza un cambio más amplio en la forma en que las organizaciones definen la productividad y el diseño de la fuerza laboral. El éxito ya no se determina únicamente por el número de personas involucradas en un proceso, sino por la eficacia con la que se integran la capacidad humana y la inteligencia de los sistemas para lograr resultados.

La contratación de nivel inicial se está quebrando silenciosamente

Una consecuencia menos visible pero cada vez más significativa de la adopción de la IA en RR. HH. es la disrupción de las vías de contratación de nivel inicial. Aunque gran parte del debate público se centra en puestos de alto nivel o en el desplazamiento laboral general, el impacto más inmediato se está produciendo en las primeras etapas de la escala profesional. Las tareas que tradicionalmente se asignaban a profesionales en inicio de carrera están entre las primeras en ser absorbidas por sistemas impulsados por IA.

Estas responsabilidades incluyen actividades como la revisión de currículums, la realización de selecciones iniciales de candidatos, la coordinación de entrevistas y la gestión de la comunicación administrativa rutinaria. Históricamente, estas funciones sir-

vieron como base para el ingreso a la profesión de RR. HH. y adquisición de talento. Proporcionaban a los nuevos profesionales exposición a los procesos de contratación, marcos de toma de decisiones y dinámicas organizacionales, permitiéndoles adquirir la experiencia necesaria para avanzar hacia puestos más avanzados.

A medida que la inteligencia artificial asume estas tareas fundamentales, el número de puestos de nivel inicial vinculados a ellas comienza a disminuir. Esto crea un desafío estructural que va más allá de las ganancias de eficiencia a corto plazo. Cuando se reducen o eliminan los principales puntos de entrada a una profesión, el desarrollo a largo plazo del talento en ese campo se vuelve incierto.

La implicación no es simplemente menos puestos a nivel junior, sino una disrupción en la cadena que produce a los futuros líderes de RR. HH. Sin puestos de inicio de carrera que permitan a las personas aprender mediante la práctica, las organizaciones podrían tener dificultades para cultivar a la próxima generación de profesionales capaces de asumir responsabilidades complejas y estratégicas. Esto plantea preguntas sobre cómo se desarrollará y transmitirá la experiencia en un entorno donde los modelos tradicionales de progresión profesional ya no están intactos.

Algunos analistas han comenzado a describir este problema emergente como una crisis de cadena de suministro dentro de la adquisición de talento. La preocupación no se limita a la disponibilidad de la fuerza laboral en el presente, sino que se extiende a la sostenibilidad de la profesión a lo largo del tiempo, ya que los mecanismos que antes respaldaban el desarrollo de habilidades y el avance profesional se están alterando fundamentalmente.

RR. HH. está pasando de ser una “función de apoyo” a una función de riesgo

A medida que la inteligencia artificial se integra más profundamente en los procesos de contratación y gestión de la fuerza laboral, el rol de RR. HH. se expande más allá de su función tradicional como sistema de apoyo para empleados y operaciones. Históricamente, RR. HH. se ha posicionado como facilitador de la gestión de personas, centrándose en el reclutamiento, las relaciones laborales y el desarrollo organizacional. Sin embargo, la integración de la IA en estos procesos está introduciendo una nueva categoría de responsabilidad centrada en la supervisión de riesgos y la gobernanza.

Los sistemas impulsados por IA conllevan una serie de riesgos que RR. HH. debe gestionar cada vez más. Estos incluyen el potencial de sesgo algorítmico en las decisiones de contratación, la necesidad de transparencia en cómo se evalúa a los candidatos y la exposición legal que puede surgir de procesos de toma de decisiones automatizados o semiautomatizados. Además, existe una preocupación creciente en torno a la confianza de los candidatos, ya que las personas son cada vez más conscientes y sensibles al papel que desempeña la IA en la configuración de sus oportunidades de empleo.

Las expectativas de los candidatos ya están cambiando en respuesta a estos desarrollos. Una proporción significativa de los buscadores de empleo ahora espera una divulgación clara sobre cómo se utiliza la inteligencia artificial a lo largo del proceso de contratación. Esta demanda de transparencia refleja una preocupación más amplia por la equidad, la rendición de cuentas y la capacidad de comprender o cuestionar decisiones que pueden afectar los resultados laborales.

Al mismo tiempo, los organismos reguladores de múltiples jurisdicciones están comenzando a implementar marcos más estrictos que regulan el uso de la IA en las prácticas de empleo. Estas regulaciones emergentes imponen una responsabilidad adicional a las organizaciones para garantizar que sus sistemas sean conformes, auditables y estén alineados con los estándares legales en evolución. Como resultado, RR. HH. se posiciona cada vez más en la intersección de la tecnología, el derecho y la política organizacional.

Esta convergencia está impulsando un cambio fundamental en la identidad de la función de RR. HH. Ya no es suficiente que RR. HH. opere únicamente como una función de apoyo centrada en las personas. En cambio, se está convirtiendo en un actor central en la gobernanza de la IA y la gestión del riesgo de la fuerza laboral, responsable de supervisar cómo se implementa la tecnología, cómo se toman las decisiones y cómo las organizaciones equilibran la eficiencia con las obligaciones éticas y legales.

La IA está remodelando la estructura organizacional (no solo los empleos)

Las recientes reducciones de fuerza laboral en las principales empresas tecnológicas revelan un patrón consistente que refleja un cambio organizacional más amplio. Los puestos en reclutamiento, operaciones y mandos intermedios se están reduciendo al mismo tiempo que continúa expandiéndose la inversión en infraestructura de inteli-

gencia artificial. Estos cambios no son decisiones aisladas, sino parte de una reestructuración coordinada de cómo las organizaciones asignan recursos y diseñan el trabajo.

Por ejemplo, empresas como Meta han reducido la plantilla en funciones de reclutamiento y operaciones mientras mantienen o aumentan la inversión en sistemas de IA. Esta alineación entre las reducciones de la fuerza laboral y la inversión tecnológica indica que las organizaciones no solo están reaccionando a presiones económicas, sino que se están reposicionando activamente en torno a nuevos modelos operativos que dependen en mayor medida de procesos impulsados por sistemas.

A nivel directivo, existe un debate en curso sobre el papel previsto de la inteligencia artificial dentro de las organizaciones. Muchos ejecutivos enfatizan que la IA debe utilizarse para aumentar la productividad y potenciar la capacidad humana, en lugar de servir únicamente como justificación para medidas de reducción de costos. Esta perspectiva refleja una conciencia de los riesgos asociados con la dependencia excesiva de la automatización, incluidos los posibles impactos en la innovación, el compromiso de los empleados y la resiliencia organizacional.

Sin embargo, la implementación práctica de la IA en muchas organizaciones sugiere un resultado diferente. A medida que la IA se integra más en los flujos de trabajo, las empresas se están reestructurando en torno a equipos más pequeños de los que se espera un mayor nivel de producción. El trabajo se organiza cada vez más a través de sistemas habilitados por IA que reducen la necesidad de coordinación manual y estructuras de gestión por capas. Esto da como resultado un modelo de fuerza laboral en el que las ganancias de eficiencia se logran no solo mediante procesos mejorados, sino también mediante una menor dependencia de la mano de obra humana en ciertas funciones.

El efecto combinado de estos cambios es una redefinición de la escala organizacional y la productividad. En lugar de ampliar los equipos para satisfacer demandas crecientes, las empresas están diseñando sistemas que permiten que menos personas gestionen mayores volúmenes de trabajo, respaldadas por una infraestructura impulsada por IA que gestiona una parte significativa de la actividad operativa.



El verdadero cambio de habilidades que los líderes de RR. HH. deben comprender

Una de las ideas erróneas más persistentes en torno a la adopción de la IA en Recursos Humanos es la creencia de que se trata principalmente de implementar nuevas herramientas. Esta perspectiva reduce una transformación estructural a una simple actualización técnica y pasa por alto las implicaciones más amplias para el diseño real del trabajo. Si bien las herramientas son el componente visible de la integración de la IA, no son el motor central del cambio. El cambio más significativo radica en la reconfiguración de los flujos de trabajo, los procesos de toma de decisiones y las estructuras organizativas.

A medida que la inteligencia artificial se integra en las funciones de Recursos Humanos, las capacidades que definen la eficacia en los puestos de liderazgo están evolucionando. Los indicadores tradicionales de experiencia, como las credenciales o la antigüedad, se están complementando o, en algunos casos, sustituyendo por la capacidad de pensar de forma crítica sobre cómo debe estructurarse el trabajo en un entorno habilitado por la IA. Esto incluye comprender dónde la automatización aporta valor, dónde el juicio humano sigue siendo esencial y cómo integrar ambos de manera que se mejoren los resultados sin introducir riesgos innecesarios.

Por lo tanto, la alfabetización en IA se está convirtiendo en un requisito fundamental para los líderes de Recursos Humanos. Esto no significa dominio técnico en la creación de sistemas, sino la capacidad de interpretar cómo opera la IA dentro de los flujos de trabajo, evaluar sus limitaciones y tomar decisiones informadas sobre su uso. Los líderes deben ser capaces de evaluar las implicaciones de los procesos impulsados por IA en la equidad, el cumplimiento normativo y la eficacia organizativa, especialmente a medida que estos sistemas comienzan a influir en decisiones que antes tomaban exclusivamente los humanos.

Además de la alfabetización, existe una creciente necesidad de la capacidad de rediseñar los flujos de trabajo en lugar de simplemente optimizar los existentes. Las mejoras incrementales a procesos obsoletos resultan insuficientes en un entorno donde la IA puede alterar fundamentalmente la forma en que se realizan las tareas. Cada vez se espera más que los líderes de Recursos Humanos repiensen los procesos desde cero, determinando cómo puede estructurarse el trabajo de manera más eficiente y eficaz cuando cuenta con el respaldo de sistemas inteligentes.

Este cambio está impulsado por la creciente influencia de la IA en múltiples dimensiones de la actividad organizativa. La inteligencia artificial ya no se limita a tareas preliminares como la preselección de candidatos; ahora contribuye a las decisiones de contratación, moldea las estrategias de planificación de la fuerza laboral e influye en el diseño de las estructuras organizativas. Como resultado, el papel del liderazgo de Recursos Humanos se está volviendo más estratégico, lo que requiere una comprensión más profunda de cómo la tecnología y la capacidad humana se cruzan para definir el futuro del trabajo.

Reflexiones finales de NCG...

La narrativa dominante en torno a la inteligencia artificial se ha centrado en la idea de que la IA reemplazará empleos. Si bien ese enfoque capta parte de lo que está ocurriendo, no explica por completo la naturaleza del cambio en curso. La interpretación más precisa es que la inteligencia artificial no está simplemente reemplazando puestos uno por uno, sino remodelando la estructura misma del trabajo.

Esta distinción importa porque el impacto de la IA no se limita a si un puesto existe o desaparece. En cambio, la IA está alterando cómo se agrupan las tareas, cómo se asignan las responsabilidades y cómo se diseñan los flujos de trabajo en las organizaciones. En muchos casos, el puesto permanece de nombre, pero el contenido del trabajo cambia. Las actividades que antes gestionaban por completo los humanos se redistribuyen entre sistemas y personas, lo que modifica las habilidades requeridas, el ritmo de trabajo y las expectativas depositadas en los empleados.

Recursos Humanos se sitúa en el centro de esta transformación. No está observando estos cambios desde la periferia, ni funciona únicamente como una unidad de apoyo administrativo que responde después de que las decisiones ya se han tomado. Recursos Humanos se está convirtiendo cada vez más en la función responsable de ayudar a las organizaciones a determinar cómo debe rediseñarse el trabajo en un entorno habilitado por la IA.

Esa responsabilidad incluye decidir qué tareas se pueden automatizar, qué responsabilidades deben seguir siendo humanas porque requieren juicio, ética o sensibilidad relacional, y cómo estas dos formas de trabajo deben operar juntas dentro de un sistema coherente. Estas no son cuestiones de proceso menores. Son decisiones fundamentales sobre la fuerza laboral que influyen en la productividad, el cumplimiento



normativo, la confianza y la sostenibilidad a largo plazo de los modelos de talento organizativo.

A medida que la inteligencia artificial continúa cambiando el diseño del trabajo, Recursos Humanos desempeñará un papel definitorio en determinar si esa transición es meramente eficiente o genuinamente efectiva. El futuro del trabajo dependerá no solo de lo que la IA pueda hacer, sino de cómo las organizaciones decidan estructurar la contribución humana en torno a ella.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Cómo citar

Grizzle, H. M. (2026, March 29). La IA está transformando el trabajo: lo que los líderes de RR. HH. deben hacer para gestionar riesgos, rediseñar puestos y mantener el cumplimiento normativo. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2026/03/29/ai-is-reshaping-work-what-hr-leaders-must-do-to-manage-risk-redesign-roles-and-stay-compliant/