This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/.

La IA no solo reemplazó los empleos de nivel inicial. ¡Eliminó la vía de acceso!

Heather Grizzle · April 5, 2026

AI is removing entry-level roles that trained future talent. The risk is not job loss now but a capability gap in five years.

Contenidos

1. El cambio es estructural, no temporal
2. La cantera laboral nunca fue opcional
3. A la implementación de la IA le falta una capa crítica
4. Por qué esto se está acelerando
5. Señales tempranas dentro de las organizaciones
6. El riesgo no es la pérdida de empleos. Es la pérdida de capacidad.
7. Lo que las organizaciones deberían estar haciendo ahora
8. Conclusión
9. Para líderes
10. Preguntas frecuentes

La adopción de la IA está eliminando los puestos de nivel inicial que históricamente formaban al talento futuro. Lo que parece eficiencia es, en realidad, un cambio estructural en la forma en que las organizaciones desarrollan capacidades. Los puestos de nivel inicial han servido durante mucho tiempo como la base para la formación, la transferencia de conocimiento y la movilidad interna. A medida que esos puestos desaparecen, también lo hace el sistema que produce talento de nivel medio y de liderazgo.

Esto genera un riesgo laboral diferido. Las organizaciones pueden mantener el rendimiento a corto plazo con equipos más reducidos, pero al mismo tiempo debilitan su

cantera interna. Con el tiempo, esto se traduce en plantillas de nivel medio más delgadas, una mayor dependencia de la contratación externa y brechas cada vez más amplias en la preparación de liderazgo. El impacto no es inmediato. Se acumula.

La IA no solo está cambiando la forma en que se realiza el trabajo. Está cambiando la forma en que se construye la experiencia. El riesgo laboral asociado a la IA está surgiendo como un problema crítico a medida que desaparecen los puestos de nivel inicial y se debilitan las canteras de talento.

El cambio es estructural, no temporal

Los puestos de nivel inicial no se están reduciendo de forma aislada. Se están eliminando de manera sistemática del diseño de los flujos de trabajo modernos. Las tareas que antes justificaban los puestos junior, como la limpieza de datos, la elaboración de informes, la coordinación y la documentación, ahora son absorbidas por herramientas de IA integradas que operan directamente dentro de los sistemas cotidianos. Esta transición no suele presentarse como una reducción de plantilla. En cambio, se manifiesta a través de señales operativas que parecen positivas en la superficie, pero que conllevan implicaciones estructurales más profundas.

Las organizaciones informan de equipos más reducidos, no porque la demanda haya disminuido, sino porque se necesitan menos puestos para producir el mismo resultado. Las descripciones de los puestos se elevan, estableciendo expectativas de habilidades más altas incluso para posiciones etiquetadas como de nivel inicial. Al mismo tiempo, el volumen de ofertas verdaderamente de nivel inicial disminuye, reduciendo los puntos de acceso a la fuerza laboral. Estos cambios a menudo se interpretan como una evolución natural o ganancias de eficiencia. En realidad, reflejan una reconfiguración de cómo se distribuye el trabajo dentro de la organización.

El resultado va más allá de la productividad. Cuando desaparecen los puestos de nivel inicial, se debilita el sistema que sustenta el desarrollo temprano de la carrera profesional. La pérdida no se limita a la disponibilidad de empleo. Afecta a la manera en que los empleados adquieren experiencia, cómo se transfiere el conocimiento y cómo las organizaciones sostienen el crecimiento interno. Lo que parece eficiencia a nivel de tarea se traduce en erosión a nivel de cantera.

La cantera laboral nunca fue opcional

Los puestos de nivel inicial siempre han cumplido una doble función dentro de las organizaciones. Brindan apoyo operativo inmediato, al mismo tiempo que actúan como el mecanismo principal para el desarrollo de capacidades a largo plazo. A través de estos puestos, los empleados aprenden cómo se realiza realmente el trabajo, construyen contexto en torno a las decisiones y desarrollan el criterio necesario para asumir mayores responsabilidades. Con el tiempo, esto genera una progresión estructurada desde el nivel inicial hasta el nivel medio y, eventualmente, hacia el liderazgo.

Esta progresión no es incidental. Genera vías de promoción que sostienen la movilidad interna, preserva el conocimiento institucional a través de la participación continua y ofrece entornos de bajo riesgo donde los empleados pueden desarrollar habilidades sin la presión asociada a puestos de mayor responsabilidad. Estas funciones están integradas en el diseño del trabajo de nivel inicial, no son independientes de él.

Cuando estos puestos desaparecen, las organizaciones no solo pierden mano de obra junior. Pierden el sistema que produce empleados experimentados. Los efectos surgen gradualmente. En un plazo de dos a cinco años, la capacidad de nivel medio comienza a debilitarse a medida que menos empleados están preparados para asumir roles más complejos. En un horizonte más largo, las brechas de liderazgo se hacen más pronunciadas a medida que la cantera interna no logra proporcionar candidatos con suficiente profundidad de experiencia. En respuesta, las organizaciones se vuelven cada vez más dependientes de la contratación externa, a menudo a un costo más alto y con mayor riesgo de desajuste cultural y operativo. Este es un riesgo diferido, pero no incierto. La cantera nunca fue opcional. Era la base.

A la implementación de la IA le falta una capa crítica

Pierden el sistema que produce empleados experimentados.

La mayoría de las organizaciones abordan la adopción de la IA a través de una perspectiva operativa estrecha. El enfoque está en la reducción de costos, la velocidad y la optimización de resultados, y el éxito se mide por la eficiencia con la que se pueden completar las tareas y cuánto personal se puede reducir sin afectar la entrega. La eficiencia del proceso se convierte en el objetivo principal, y la IA se despliega como una herramienta para agilizar la ejecución. Aunque es-

tos objetivos son válidos, reflejan solo una dimensión de cómo funciona el trabajo dentro de una organización.

Lo que normalmente no se modela es la continuidad de la fuerza laboral. El trabajo que se automatiza no es solo operativo. También conlleva un valor formativo. Las tareas de nivel inicial han proporcionado históricamente la repetición, la exposición y el contexto necesarios para que los empleados desarrollen competencias con el tiempo. Cuando esas tareas se eliminan, la capa formativa desaparece con ellas.

Sin tener esto en cuenta, las organizaciones comienzan a automatizar el trabajo formativo hasta hacerlo desaparecer. Los entornos de aprendizaje de inicio de carrera se reducen o desaparecen por completo, dejando menos oportunidades para que los empleados adquieran experiencia práctica. Al mismo tiempo, los puestos se comprimen. Las expectativas aumentan, exigiendo un nivel de capacidad que los empleados no han tenido la oportunidad de desarrollar. El sistema comienza a dar por hecha la experiencia sin ofrecer una vía para construirla.

Esta dinámica no puede resolverse únicamente con ajustes en la contratación. No se trata de buscar mejores candidatos o redefinir los requisitos del puesto. Es un problema estructural arraigado en la forma en que se diseña el trabajo. Cuando el desarrollo de la fuerza laboral no se trata como un componente central del diseño del sistema, las ganancias de eficiencia a nivel de tarea se traducen en brechas de capacidad a nivel organizativo. Este no es un problema de contratación. Es un fallo en el diseño del sistema.

Por qué esto se está acelerando

El ritmo de este cambio está aumentando porque varias fuerzas estructurales están convergiendo al mismo tiempo. Estas fuerzas no son independientes. Se refuerzan entre sí, acelerando la eliminación del trabajo de nivel inicial y ajustando las restricciones en torno al desarrollo de la fuerza laboral.

En primer lugar, la IA ya no es una capacidad independiente. Está integrada directamente en las herramientas que los empleados usan a diario, incluidas las plataformas de correo electrónico, las hojas de cálculo y los sistemas de gestión de relaciones con los clientes. Esta integración permite completar tareas rutinarias dentro de los flujos de trabajo existentes sin necesidad de puestos adicionales. Como resultado, la necesidad de trabajo de apoyo manual, que tradicionalmente constituía la base de los pues-



tos de nivel inicial, se reduce en el origen en lugar de a través de una reestructuración visible.

En segundo lugar, los incentivos de liderazgo están estrechamente ligados a la eficiencia. Las organizaciones están bajo una presión constante para reducir costos mientras mantienen o aumentan la producción. La IA proporciona un mecanismo para lograr ese equilibrio, haciendo que la reducción de personal sea un resultado atractivo cuando las métricas de productividad se mantienen estables. En este entorno, eliminar puestos que se perciben como de baja complejidad o fácilmente automatizables se convierte en una decisión racional, incluso cuando esos puestos cumplen un propósito formativo más amplio.

En tercer lugar, la definición del trabajo de nivel inicial ha cambiado. Los empleadores esperan cada vez más que los candidatos lleguen con habilidades que históricamente se desarrollaban en el puesto. Esta expectativa eleva el nivel base para la contratación, al tiempo que reduce las oportunidades para que las personas adquieran esa experiencia dentro de la organización. El resultado es un estrechamiento de los puntos de acceso a la fuerza laboral.

En conjunto, estas fuerzas crean un cuello de botella estructural. Cuando existen menos puntos de entrada, menos empleados adquieren la experiencia necesaria para avanzar. Sin ese desarrollo, la futura fuerza laboral no puede sostenerse al mismo nivel de capacidad. La secuencia es sencilla pero consecuente: sin entrada no hay desarrollo, y sin desarrollo se limita la futura fuerza laboral.

Sin ingreso
Existen menos puntos de entrada.

→ **Sin desarrollo**

Sin desarrollo
Menos empleados adquieren la experiencia necesaria para avanzar.

→ **Fuerza laboral futura limitada**

Fuerza laboral futura limitada

La futura fuerza laboral no puede sostenerse al mismo nivel de capacidad.

Señales tempranas dentro de las organizaciones

Este cambio ya es visible en las organizaciones, no como una disrupción única, sino como un patrón de cambios que, en conjunto, indican una reestructuración de la forma en que se distribuye el trabajo. Los puestos etiquetados como de nivel inicial exigen cada vez más varios años de experiencia, lo que refleja una desconexión entre el diseño del puesto y los puntos reales de entrada a la fuerza laboral. Los equipos operan sin capas de apoyo junior, y las responsabilidades que antes se distribuían entre varios niveles ahora se concentran en menos empleados.

Como resultado, los empleados de nivel medio están asumiendo trabajo fundamental que antes servía como terreno de formación para el personal de inicio de carrera. Esta redistribución aumenta la carga de trabajo y altera la naturaleza de los puestos de nivel medio, que ahora combinan la ejecución con responsabilidades que históricamente eran formativas. Al mismo tiempo, muchas organizaciones dependen cada vez más de contratistas para satisfacer necesidades inmediatas, sustituyendo la ejecución a corto plazo por la construcción de capacidades a largo plazo.

Individualmente, estos cambios pueden parecer ajustes prácticos. Colectivamente, señalan un cambio en la arquitectura de la fuerza laboral. La ausencia de puestos de nivel inicial no elimina la necesidad de empleados experimentados. Cambia cómo, y si, esa experiencia se desarrolla internamente.

El riesgo no es la pérdida de empleos. Es la pérdida de capacidad.

Las organizaciones pueden seguir cumpliendo sus objetivos de rendimiento a corto plazo a medida que la IA aumenta la eficiencia y reduce la dependencia del trabajo de nivel inicial. La producción se mantiene estable, los costos pueden disminuir y los equipos parecen más ágiles. Estos indicadores pueden crear la impresión de que el sistema funciona eficazmente. Sin embargo, la exposición subyacente no se refleja en las métricas de rendimiento inmediatas.

Con el tiempo, la ausencia de una cantera de desarrollo estructurada comienza a afectar las funciones organizativas básicas. La transferencia de conocimiento se vuelve

menos consistente cuando menos empleados progresan a través de los puestos y absorben el contexto institucional. La movilidad interna disminuye porque hay menos personas preparadas para pasar a posiciones más avanzadas. La cultura se fragmenta más cuando menos empleados se desarrollan dentro de la organización y, en cambio, ingresan en etapas posteriores con niveles de alineación variables. El desarrollo de liderazgo pasa de ser un proceso estructurado a uno reactivo, dependiente de la contratación externa o de promociones aceleradas sin suficiente experiencia.

Estos efectos no se presentan como fallos inmediatos. Se acumulan gradualmente, a menudo dentro de organizaciones que parecen tener un buen desempeño. El resultado es una forma de fragilidad oculta, en la que la capacidad se erosiona bajo una producción estable. Para cuando el impacto se hace visible, suele ser más complejo y costoso de abordar.

> **FRAGILIDAD OCULTA**
>
> La capacidad se erosiona bajo una producción estable. Para cuando el impacto se hace visible, suele ser más complejo y costoso de abordar.

Lo que las organizaciones deberían estar haciendo ahora

La adopción de la IA requiere un diseño intencional de la fuerza laboral, no solo la optimización de procesos. Las organizaciones deben ir más allá de ver los puestos únicamente en términos de resultados inmediatos y comenzar a identificar qué partes del trabajo cumplen una función formativa. Algunos puestos existen no solo para completar tareas, sino para desarrollar criterio, contexto y experiencia. Distinguir entre trabajo operativo y trabajo formativo es el primer paso para prevenir la pérdida de capacidad a largo plazo.

Incluso cuando se automatizan las tareas, deben preservarse los puntos de entrada estructurados. Esto no requiere mantener puestos obsoletos en su forma original, pero sí requiere garantizar que los empleados de inicio de carrera todavía tengan una manera de ingresar a la organización y adquirir experiencia. Sin puntos de entrada definidos, la cantera de la fuerza laboral se vuelve dependiente de la contratación externa, lo que introduce mayor costo y variabilidad.

Las organizaciones también necesitan diseñar vías alternativas para el desarrollo de habilidades que reemplacen lo que anteriormente se adquiría mediante la repetición de tareas. Esto puede incluir programas de rotación, trabajo de proyectos supervisado o puestos que enfaticen la interpretación y la toma de decisiones en lugar de solo la ejecución. El objetivo es garantizar que los empleados sigan desarrollando las competencias necesarias para avanzar, incluso a medida que cambia la naturaleza del trabajo.

Por último, la salud del pipeline debe tratarse como un factor de riesgo medible. Así como las organizaciones hacen seguimiento del desempeño financiero o la eficiencia operativa, deberían evaluar la solidez de su pipeline interno de talento, incluida la disponibilidad de empleados promocionables y la continuidad del desarrollo de habilidades en todos los niveles. Sin esta visibilidad, las brechas de capacidad surgirán sin previo aviso.

No se trata de preservar puestos por sí mismos. Se trata de preservar el sistema que crea capacidad.

Conclusión

La IA no solo reemplazó ciertos tipos de trabajo. Eliminó el mecanismo principal en el que las organizaciones históricamente se han apoyado para desarrollar el talento futuro. Los puestos de nivel inicial funcionaban como la base de la progresión laboral, permitiendo a los empleados adquirir experiencia, absorber contexto y avanzar hacia responsabilidades más complejas con el tiempo. A medida que esos puestos desaparecen, también lo hace la estructura que sostenía esa progresión.

Las consecuencias no son inmediatas. Las organizaciones pueden seguir funcionando eficazmente a corto plazo, apoyadas por ganancias de eficiencia y operaciones optimizadas. El impacto surge con el tiempo, a medida que comienzan a formarse brechas en la capacidad de nivel medio y en la preparación del liderazgo. Sin un pipeline interno consistente, estas brechas se vuelven más difíciles de cubrir, a menudo requiriendo contratación externa a mayor costo y con mayor incertidumbre.

Lo que hoy parece optimización se manifestará más adelante como una limitación. Las organizaciones que no tienen en cuenta este cambio no están eliminando el riesgo. Lo están postergando hacia una forma más difícil y costosa de corregir.



Para líderes

Si su organización está implementando IA sin evaluar su impacto en la continuidad del pipeline de talento, está optimizando la eficiencia a corto plazo mientras aumenta la exposición al riesgo a largo plazo. La ausencia de puestos de nivel inicial no elimina la necesidad de talento experimentado. Elimina el sistema que lo produce. Sin una intervención deliberada, esto crea brechas que no pueden resolverse rápidamente solo con contratación.

Las organizaciones que adoptan un enfoque estructurado hacia la adopción de la IA reconocen que el diseño de la fuerza laboral forma parte de la gestión de riesgos. Evaluar cómo se desarrolla la capacidad, no solo cómo se completa el trabajo, es fundamental para mantener el rendimiento y la estabilidad a largo plazo.

Novara Consulting Group trabaja con organizaciones para evaluar la exposición del pipeline de talento, identificar riesgos operativos relacionados con la IA y evaluar las brechas de política y gobernanza. Esto incluye examinar cómo están estructurados los puestos, dónde se han eliminado o debilitado las rutas de desarrollo, y qué ajustes se requieren para mantener la continuidad en el desarrollo del talento.

Preguntas frecuentes

+ **¿Por qué están desapareciendo los empleos de nivel inicial?**

  Los empleos de nivel inicial están disminuyendo a medida que la IA automatiza tareas rutinarias como la elaboración de informes, la coordinación y el procesamiento de datos.

+ **¿Cómo afecta la IA al desarrollo de la fuerza laboral?**

  La IA elimina tareas que históricamente capacitaban a los empleados, reduciendo las oportunidades de adquirir experiencia dentro de las organizaciones.

+ ¿Qué es el riesgo del pipeline de talento?

El riesgo del pipeline de talento ocurre cuando las organizaciones carecen de un flujo constante de empleados que se desarrollan hacia puestos de nivel medio y de liderazgo.

+ ¿Provocará la IA una escasez de talento?

La IA podría contribuir a futuras escaseces de talento al eliminar los puestos que forman a los empleados en las primeras etapas de su carrera.

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, April 5). La IA no solo reemplazó los empleos de nivel inicial. ¡Eliminó la vía de acceso!. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2026/04/05/ai-didnt-just-replace-entry-level-jobs-it-removed-the-on-ramp/