NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | La estrategia de IA falla primero en la capa humana

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

Los recientes despidos de Oracle se están presentando como parte de una reestructuración más amplia impulsada por la IA, pero la ejecución revela algo más trascendente que una decisión de costos. Miles de empleados fueron notificados mediante una comunicación impersonal y centralizada, con el acceso al sistema revocado casi de inmediato y con poca o ninguna participación a nivel de gerencia. Cuando una plantilla laboral experimenta una separación de una manera que elimina la capacidad de decisión, el contexto y la dignidad, el suceso deja de ser un simple ajuste de personal. Se convierte en una señal que redefine la forma en que el resto de la organización interpreta el liderazgo, la estabilidad y su propio valor.

Desde la perspectiva del riesgo laboral, el problema no es la existencia de los despidos. Las organizaciones se reestructuran con regularidad, y la reasignación de capital hacia tecnologías emergentes es algo esperado. El problema radica en cómo se operativizó la reestructuración en paralelo con un crecimiento visible y una inversión significativa en infraestructura de IA. Cuando se destinan miles de millones a la capacidad futura mientras la plantilla actual es despedida mediante procesos estandarizados y desapegados, la organización comunica sin querer que el capital humano es un insumo desechable en lugar de un activo gestionado. Esa percepción no se limita a quienes se van. Se arraiga en el comportamiento de quienes permanecen.

El impacto posterior rara vez es inmediato, pero es sistemáticamente medible. Los empleados que presencian este tipo de suceso comienzan a operar con menos confianza, lo que afecta directamente la adopción de nuevos sistemas, la disposición a compartir el co-

> Cuando la confianza se deteriora, los empleados no se resisten

nocimiento institucional y el compromiso con las iniciativas de transformación. La estrategia de IA, en particular, depende de la integración humana en todos los niveles, desde la calidad de los datos hasta el rediseño de los flujos de trabajo y la adopción por parte de los usuarios. Cuando la confianza se deteriora, los empleados no se resisten abiertamente. Se desvinculan en silencio, retrasan la adopción y protegen su propia relevancia en lugar de contribuir al cambio organizacional. Es aquí donde las grandes inversiones tecnológicas comienzan a rendir por debajo de lo esperado.

abiertamente. Se desvinculan en silencio.

Un camino hacia la recuperación requiere más que replantear el discurso. Requiere reconstruir el vínculo operativo entre la estrategia laboral y la inversión tecnológica. El liderazgo debe primero restablecer la rendición de cuentas mediante una comunicación directa y específica que explique no solo lo ocurrido, sino también cómo se ejecutarán de manera diferente las decisiones futuras. Esto no puede basarse en un lenguaje genérico sobre prioridades estratégicas. Debe abordar las fallas del proceso y aclarar las expectativas sobre cómo se tratará a los empleados en adelante, porque la credibilidad se restaura mediante la especificidad y no mediante el discurso.

Igual de importante es redefinir el papel de la plantilla laboral dentro de la propia estrategia de IA. Las organizaciones que gestionan con éxito esta transición no posicionan la IA como un mecanismo de sustitución. La definen como un multiplicador de capacidades y ofrecen vías claras y accesibles para que los empleados avancen hacia funciones afines, adquieran habilidades relevantes y participen en la transformación. Sin estructuras visibles de movilidad interna y recualificación vinculadas directamente a los sistemas implementados, los empleados interpretan la inversión en IA como un desplazamiento en lugar de una oportunidad, lo que socava la adopción en el momento exacto en que resulta más crítica.

La organización también debe abordar los riesgos operativos generados por una reducción rápida de la plantilla laboral. El conocimiento institucional no reside únicamente en la documentación. Se encuentra en procesos informales, soluciones alternativas y una comprensión contextual que a menudo no queda registrada. Cuando un gran número de empleados se marcha sin una transferencia estructurada de conocimiento, la organización hereda vulnerabilidades ocultas que más adelante se manifiestan como ineficiencias, errores y una mayor dependencia del apoyo externo. Identifi-

car y mitigar estos riesgos es esencial para estabilizar las operaciones tras la reestructuración.

En última instancia, la transformación impulsada por la IA no se define por la rapidez con la que se reasignan los recursos, sino por la eficacia con la que se integran los sistemas humanos y tecnológicos. La reducción de costos puede mejorar la posición financiera a corto plazo, pero sin una estrategia laboral correspondiente que mantenga la confianza, preserve el conocimiento y permita la participación en el estado futuro, la organización introduce una inestabilidad de largo plazo. El resultado no es una estrategia fallida en el sentido tradicional, sino una estrategia degradada que nunca alcanza su potencial previsto.

Desde la perspectiva de NCG, la distinción es sencilla. Las organizaciones que tratan la IA como una estrategia de sustitución optimizan los costos. Las organizaciones que la tratan como una estrategia de capacidad construyen una ventaja sostenible. La diferencia no está en la tecnología en sí, sino en cómo se posiciona a las personas dentro de 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, April 14). NCG Insight | La estrategia de IA falla primero en la capa humana. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/es/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/