This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/07/12/the-workforce-wasnt-ruined-the-training-infrastructure-was-dismantled/.

La fuerza laboral no fue “arruinada”… ¡La infraestructura de capacitación fue desmantelada!

Heather Grizzle · July 12, 2026

The workforce wasn't ruined. Organizations dismantled the training systems that built experienced workers, and AI is removing the last rungs.

Contenidos

1. Cómo las organizaciones solían generar experiencia
2. La automatización está eliminando los peldaños de desarrollo
3. La eficiencia no es lo mismo que la durabilidad
4. Una fuerza laboral es un ecosistema, no un centro de costos
5. Reconstruyendo la arquitectura que fue desmantelada

Durante los últimos años, ejecutivos, comentaristas y paneles de medios han repetido una y otra vez la misma narrativa agotada. Se supone que los trabajadores están menos motivados. Supuestamente, las generaciones más jóvenes son menos resilientes. Nadie quiere trabajar ya. Se describe a los nuevos empleados como poco preparados, inexpertos, dependientes de la tecnología, desconectados socialmente e incapaces de desenvolverse en entornos profesionales sin orientación constante.

La conversación se ha vuelto tan repetitiva que ahora funciona casi como un hecho aceptado.

Pero la realidad que subyace es mucho más incómoda.

La fuerza laboral moderna no se volvió incompetente de repente. Las organizaciones pasaron décadas desmantelando sistemáticamente los mismos sistemas que antes formaban trabajadores capacitados.

Muchas empresas hablan hoy con nostalgia de los “empleados con experiencia” mientras eliminan simultáneamente las condiciones que históricamente generaban esa experiencia.

Esa contradicción está en el centro de la crisis laboral actual.

Cómo las organizaciones solían generar experiencia

Durante décadas, las grandes organizaciones funcionaron con un entendimiento tácito. El trabajo de nivel inicial no siempre era eficiente. Los empleados junior eran más lentos. La capacitación requería tiempo. La tutoría consumía horas laborales. El personal con experiencia transmitía conocimiento hacia abajo mediante la observación, la corrección, la repetición y la exposición. Las organizaciones invertían en el desarrollo de capacidades porque entendían que la experiencia no surge espontáneamente de un título universitario o de una publicación en una bolsa de empleo.

Luego llegó el largo giro corporativo hacia la hiperoptimización.

Los departamentos de capacitación se redujeron porque no generaban retornos trimestrales inmediatos. Las estructuras de tutoría desaparecieron silenciosamente. El desarrollo tipo aprendizaje se desvaneció por completo en muchas industrias. Los canales de contratación junior se redujeron. Los equipos se volvieron cada vez más ajustados hasta que ya no quedó margen operativo para las curvas de aprendizaje. Las empresas empezaron a esperar cada vez más que los trabajadores llegaran completamente formados, fueran productivos de inmediato y capaces de operar sistemas complejos desde el primer día.

Al mismo tiempo, las organizaciones externalizaron el costo de la preparación de la fuerza laboral hacia las universidades, los programas de certificación, las pasantías no remuneradas y los propios trabajadores.

Ahora muchas de esas mismas organizaciones expresan sorpresa de que el canal se haya fracturado.

La ironía es difícil de ignorar.

Una generación de empleadores pasó años eliminando la infraestructura de desarrollo mientras aumentaba simultáneamente las exigencias de credenciales. Se les dijo a los trabajadores que obtuvieran títulos, acumularan certificaciones, construyeran marcas personales, mantuvieran una capacitación constante y, de alguna manera, absorbie-

ran todo el riesgo profesional individualmente. Mientras tanto, muchas organizaciones dejaron de funcionar como entornos donde la capacidad profesional realmente podía madurar con el tiempo.

El resultado es un mercado laboral cada vez más dependiente de "contrataciones con experiencia" mientras produce cada vez menos vías realistas para adquirir esa experiencia.

La automatización está eliminando los peldaños de desarrollo

La inteligencia artificial está acelerando ahora este problema estructural.

Muchas de las tareas que se están automatizando actualmente nunca fueron solo "trabajo de bajo nivel". Eran trabajo de desarrollo. La coordinación administrativa, la redacción, la programación, el análisis de nivel inicial, la transcripción, el resumen, la interacción con clientes, la asistencia en investigación y los roles de apoyo operativo funcionaban históricamente como campos de entrenamiento profesional. Los trabajadores aprendían el comportamiento institucional, las normas de comunicación, los patrones de escalamiento, la gestión de flujos de trabajo, el reconocimiento de riesgos y el juicio operativo mediante la repetición dentro de esos entornos.

Las organizaciones suelen entender mal el peligro de eliminar esas funciones demasiado rápido.

Cuando las empresas automatizan el trabajo de desarrollo antes de rediseñar los canales de capacitación, no solo reducen la plantilla. Corren el riesgo de cortar los mecanismos mediante los cuales se cultiva la experiencia futura.

Esto crea un problema de inestabilidad retardada.

Los trabajadores con experiencia se jubilan. El conocimiento institucional se erosiona. La exposición de nivel inicial desaparece. La sucesión de mandos intermedios se debilita. La fragilidad operativa aumenta silenciosamente en segundo plano hasta que las organizaciones de repente se dan cuenta de que ya no tienen suficiente personal que entienda cómo funcionan realmente los sistemas más allá de los paneles de control, las capas de automatización o los resultados de la IA.

En ese punto, el problema ya no es de reclutamiento. Las organizaciones comienzan a enfrentar entornos operativos donde cada vez menos empleados entienden el razona-

miento detrás de las decisiones, el contexto histórico detrás de los procesos o los comportamientos de contingencia necesarios cuando los sistemas fallan inesperadamente. Los equipos se vuelven cada vez más dependientes de una memoria institucional fragmentada que llevan un número cada vez menor de trabajadores sénior que a su vez se acercan al agotamiento, la jubilación o la salida. El problema se agrava lentamente hasta que ocurre una disrupción, y el liderazgo descubre que muchas suposiciones operativas se sostenían gracias a una pericia humana invisible que nunca se documentó ni transfirió formalmente.

La eficiencia no es lo mismo que la durabilidad

Aquí es donde la conversación sobre la fuerza laboral empieza a chocar directamente con la gobernanza y la resiliencia organizacional.

Una empresa puede reducir agresivamente los costos laborales, automatizar grandes porciones del trabajo administrativo y aun así volverse estructuralmente más débil bajo la superficie. La eficiencia financiera y la durabilidad institucional no siempre son lo mismo. En muchos sectores, especialmente en salud, administración pública, servicios para personas con discapacidad, educación, logística y entornos con alta carga regulatoria, las organizaciones operan ahora con estructuras de personal más reducidas, mayor dependencia tecnológica y menos redundancia de desarrollo que en cualquier otro momento de la historia moderna. Muchas instituciones ya no poseen suficiente margen operativo para absorber una disrupción importante sin generar fallas en cascada entre equipos, departamentos o sistemas de servicio.

La eficiencia financiera y la durabilidad institucional no siempre son lo mismo.

La inteligencia artificial está acelerando esta tensión porque las conversaciones de liderazgo suelen seguir centradas en las ganancias de productividad en lugar de en la continuidad de capacidades. El enfoque público tiende a centrarse en si la IA puede realizar tareas más rápido, más barato o a mayor escala. Se presta mucha menos atención a si las organizaciones están erosionando simultáneamente los ecosistemas de desarrollo que producen a los futuros expertos, futuros gerentes, futuros analistas, futuros coordinadores y futuros tomadores de decisiones. Un ecosistema de fuerza labo-

ral no puede sostenerse indefinidamente si se elimina gradualmente cada peldaño de desarrollo por debajo de la pericia sénior en busca de una optimización a corto plazo.

Este es uno de los mayores puntos ciegos estructurales del ciclo actual de adopción de la IA.

Una fuerza laboral es un ecosistema, no un centro de costos

Muchas organizaciones están abordando la automatización como si la mano de obra existiera principalmente como un centro de costos en lugar de como un sistema de capacidad institucional a largo plazo. Esa distinción importa enormemente. Una fuerza laboral no es simplemente una colección de trabajadores intercambiables que realizan tareas aisladas. Los sistemas de fuerza laboral saludables funcionaban históricamente más como ecosistemas en capas, donde los empleados más nuevos absorbían el conocimiento operativo gradualmente mediante la participación, la repetición, la observación, el fracaso, la tutoría y la exposición a responsabilidades cada vez más complejas con el tiempo.

Cuando esas capas de desarrollo desaparecen, las organizaciones no solo pierden personal. Pierden vías de sucesión. Pierden continuidad. Pierden capacidad de adaptación. Pierden la redundancia humana que permite a las instituciones sobrevivir a la inestabilidad, la disrupción tecnológica, los cambios regulatorios, las crisis económicas o la rotación de liderazgo.

Sin embargo, gran parte de la conversación pública sigue reduciendo estas dinámicas a quejas culturales simplistas sobre que los trabajadores más jóvenes carecen de disciplina, ambición o profesionalismo. Esas narrativas son emocionalmente convenientes porque colocan la responsabilidad casi por completo en los individuos, evitando así el escrutinio de las decisiones institucionales que reconfiguraron el entorno laboral durante varias décadas.

> **LA NARRATIVA CONVENIENTE**
>
> Es más fácil quejarse de los trabajadores que reconocer que muchas organizaciones dejaron de invertir de manera significativa en la formación misma de la fuerza laboral.

Reconstruyendo la arquitectura que fue desmantelada

El futuro de la estabilidad de la fuerza laboral no lo determinará únicamente la sofisticación de la IA, la escala de la automatización o la aceleración tecnológica. Dependerá en gran medida de si las instituciones están dispuestas a reconstruir sistemas capaces de desarrollar la pericia humana junto con una tecnología en rápida evolución, en lugar de asumir que la tecnología por sí sola puede reemplazar la arquitectura de desarrollo que las propias organizaciones desmantelaron.

Es probable que ese proceso de reconstrucción exija a las organizaciones repensar fundamentalmente lo que realmente significa el desarrollo de la fuerza laboral en los entornos modernos. No como lenguaje de marca. No como marketing de reclutamiento. No como retórica motivacional adherida a declaraciones de valores corporativos. Las organizaciones podrían eventualmente necesitar tratar los sistemas de tutoría, la transferencia de conocimiento institucional, las estructuras de aprendizaje, la capacitación cruzada operativa y la exposición al trabajo de desarrollo como inversiones de infraestructura central, directamente vinculadas a la resiliencia a largo plazo, la madurez de la gobernanza y la supervivencia institucional.

Porque la incómoda realidad es que la formación de habilidades siempre ha sido infraestructura, aun cuando las organizaciones dejaron de contabilizarla como tal. La memoria institucional es infraestructura. La redundancia de desarrollo es infraestructura. La tutoría humana es infraestructura. Los canales de capacidad son infraestructura. La continuidad operativa depende de que estos sistemas funcionen correctamente durante largos períodos de tiempo, a menudo de manera invisible y sin un retorno medible inmediato.

Y cuando las sociedades pasan décadas desmantelando silenciosamente la infraestructura fundamental en segundo plano, eventualmente comienzan a confundir la inestabilidad resultante con la evidencia de que las personas mismas han cambiado fundamentalmente, en lugar de reconocer que los entornos responsables de producir estabilidad fueron sistemáticamente debilitados con el tiempo.

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, July 12). La fuerza laboral no fue “arruinada”… ¡La infraestructura de capacitación fue desmantelada!. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003369