

IA, automatización y el futuro del trabajo

Arzu Martínez Estavillo

JUNIO 2025



centro*i*
PARA LA SOCIEDAD DEL FUTURO

Mobilidad ocupacional y sustitución de habilidades



El enfoque complejo

Enfoque tradicional

- ✱ La demanda por parte de las empresas suele hacerse por puestos o responsabilidades genéricas, e.g. se busca un jefe de departamento, un gerente de marketing, etc.
- ✱ La oferta de las personas que buscan un trabajo se basa en la escolaridad y los años de experiencia, e.g. el CV dice “ingeniera industrial con tres años de experiencia en planta”; “administrador de empresas con 5 años de experiencia en ventas”, etc.

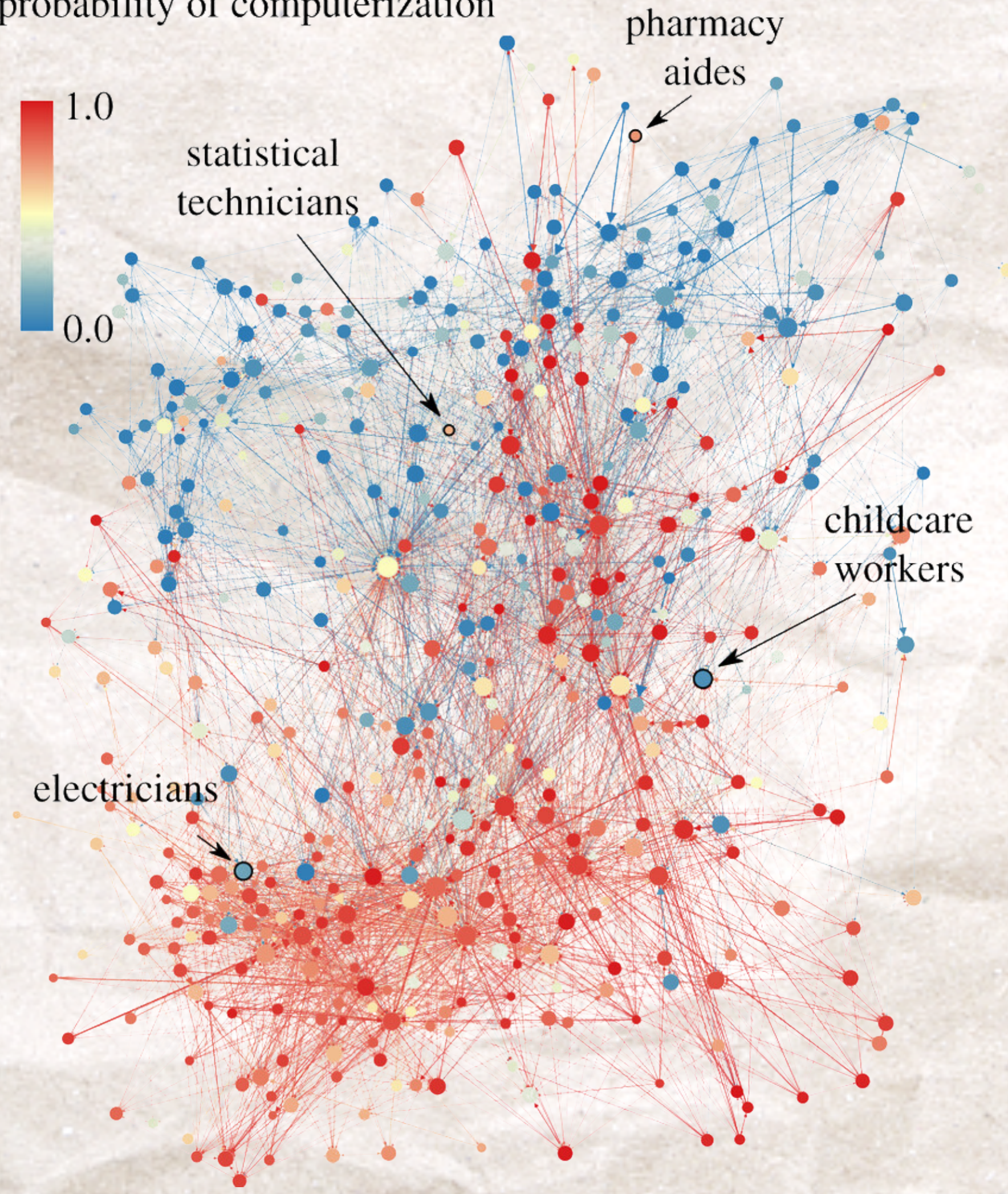
Enfoque complejo

- ✱ La demanda debe basarse en habilidades y competencias específicas que necesitan las empresas para formar equipos de individuos que se complementen entre sí.
- ✱ Enfatiza la inteligencia colaborativa mediante redes que conectan a personas con conocimientos y habilidades complementarias.

Mapa de ocupaciones

- ✱ Cada ocupación está conectada con otras que usan habilidades similares
- ✱ El color indica la probabilidad de que el puesto sea automatizado

probability of computerization



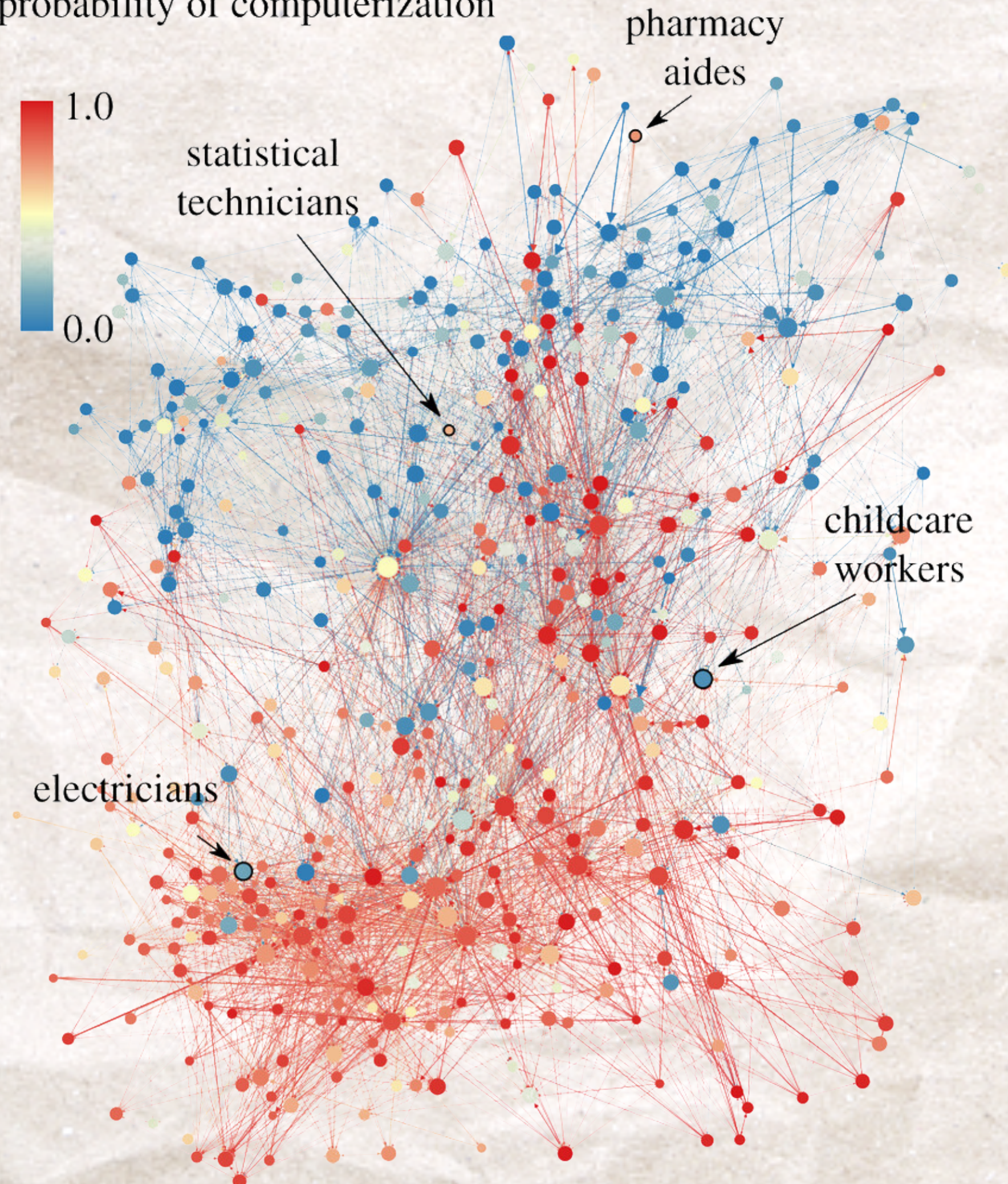
Caso 1.

Trabajos con alta probabilidad de ser automatizados, pero con posibilidad de encontrar una ocupación similar.

Caso 2.

Trabajos con baja probabilidad de automatización, pero que aún se ven afectados por la automatización de ocupaciones similares.

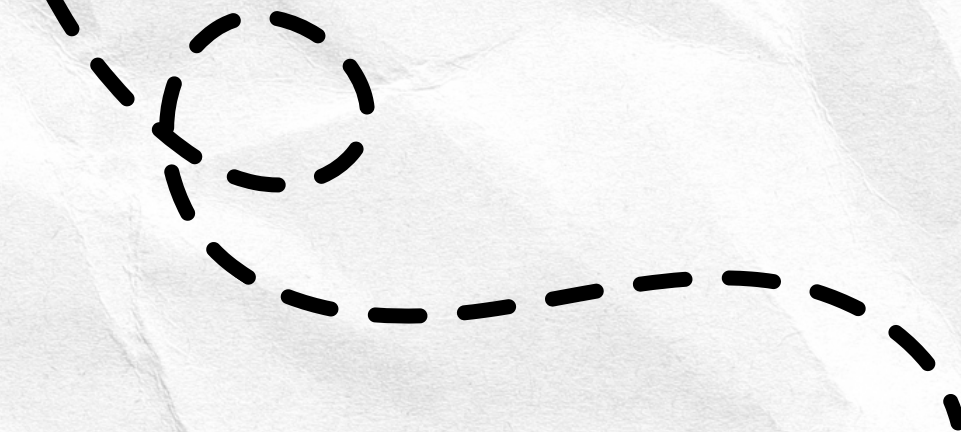
probability of computerization



La *escalera rota* desarrollo y retención de talento



La escalera rota



- ✱ Una preocupación creciente es que la IA ocupe roles tradicionalmente usados como "escalón inicial" para carreras profesionales.
- ✱ A largo plazo, podría reducir la movilidad social y ampliar las desigualdades existentes.
- ✱ Esto podría generar una crisis de desarrollo de talento, afectando el aprendizaje práctico que jóvenes profesionales necesitan para ascender.
- ✱ Esto agravaría el déficit de talento al que se enfrentan muchas empresas y menoscabar las ganancias de productividad causadas por la IA

Casos de complementariedad entre humanos e IA



Adopting GitHub Copilot led to a 10.6% increase in pull requests and a 3.5-hour reduction in cycle time, significantly enhancing developer productivity and collaboration.

Estrategias organizacionales

- ✱ Adoptar un enfoque sistémico que considere impactos directos e indirectos, de corto y de mediano plazo, de la adopción y uso de sistemas de IA.
- ✱ Identificar los procesos relevantes de la organización a nivel de tareas.
- ✱ Explorar combinaciones de habilidades de diferentes profesiones y especialidades.
- ✱ Monitorear el reagrupamiento de habilidades y la calidad de los resultados.
- ✱ Identificar y explotar posibles complementariedades.
- ✱ *Upskilling* y *reskilling* dentro de las empresas como parte de una estrategia integral para retener, desarrollar y reorganizar talento



centro*i*

dig

Consejo Ejecutivo de la Economía Digital

Información

CEDIG

21 noviembre 2024

Sesión 4/2024: Efectos de la Inteligencia Artificial en el Mercado Laboral

Cuarta sesión:

Efectos de la Inteligencia Artificial en el Mercado Laboral

Conclusiones

1

Brecha tecnológica de talento
El 80% de las empresas está experimentando dificultades significativas para encontrar talento tecnológico, especialmente en áreas relacionadas con inteligencia artificial (IA) y análisis de datos. Un factor que explica lo anterior es la velocidad con la que la IA está invadiendo todas las actividades económicas, lo que hace todavía más urgente fortalecer la colaboración y el entendimiento entre el sector empresarial y las instituciones educativas. El nuevo enfoque para alinear las necesidades de las empresas con la oferta educativa debe centrarse en el desarrollo de habilidades específicas.

2

Transformación en el mercado laboral
Las expectativas de sustitución, eliminación y creación de nuevos trabajos no deben basarse sólo en las posibilidades de automatización de tareas, pues ello implica tomar en cuenta sólo algunos efectos directos. Para visualizar un escenario más apegado a la realidad, es imprescindible identificar a nivel de tareas, cuáles son las habilidades y competencias que realmente necesitan las empresas. Hacerlo de esa manera permite visualizar efectos de segundo orden, es decir, abre la puerta para que los oferentes de empleo puedan buscar trabajo en giros y sectores distintos de aquellos en los que se han desempeñado, pero que requieren de las habilidades que ya poseen.

3

Programas ágiles y capacitación continua
El sistema educativo actual supone que los programas de formación profesional deben impartirse en ciclos de 4-5 años, bajo modelos tradicionales que priorizan la memorización y la separación de disciplinas. El mercado requiere programas más cortos y ágiles que respondan rápidamente a las necesidades cambiantes y que asuman una educación y capacitación continua a lo largo de la vida profesional, enfocados más en las habilidades que en los años de escolaridad y el cúmulo de información.

www.centroi.org

contacto@centroi.org

centro*i*

dig

Consejo Ejecutivo de la Economía Digital

Información

CEDIG

21 noviembre 2024

Sesión 4/2024: Efectos de la Inteligencia Artificial en el Mercado Laboral

Cuarta sesión:

Efectos de la Inteligencia Artificial en el Mercado Laboral

Conclusiones

4

Valor de complementariedad
Se abundó sobre el valor económico de la complementariedad, el cual ya ha sido comprobado y estimado en varios estudios. En ese contexto se enfatizó la importancia de formar equipos incluyentes y diversos donde diferentes perfiles se complementen, en lugar de buscar personas a las que se les pida contar con todas las habilidades requeridas por los procesos de la empresa. Esto implica una evolución en la definición de perfiles y por lo tanto en las estrategias de búsqueda de talento.

5

Capacitación interna, evaluación y cambio cultural
Las empresas deben priorizar la capacitación y desarrollo de su personal actual en lugar de depender exclusivamente de la contratación externa. En la evaluación del desempeño deben evolucionar para valorar la contribución al equipo y la complementariedad, y no basarse sólo en los logros individuales. Esto implica fomentar una cultura empresarial que valore más la colaboración, que aprecie el valor de la diversidad y que reconozca los beneficios del aprendizaje continuo.

www.centroi.org

contacto@centroi.org



centro  
PARA LA SOCIEDAD DEL FUTURO