

**Cómo ir un paso por delante
en la era de la IA**

OPEN TO WORK

RYAN ROSLANSKY

Chief Executive Officer, LinkedIn

ANEESH RAMAN

Chief Economic Opportunity Officer, LinkedIn

OCÉANO

**OPEN
TO
WORK**

OPEN TO WORK

**CÓMO IR UN PASO POR DELANTE
EN LA ERA DE LA IA**

**RYAN ROSLANSKY
ANEESH RAMAN**

OCÉANO

OPEN TO WORK

Cómo ir un paso por delante en la era de la IA

Título original: OPEN TO WORK. How to Get Ahead in the Age of AI

© 2026, LinkedIn Corporation

Traducción: Luis Carlos Fuentes

Diseño de portada: Milan Bozic

Imagen de portada: © Jose A. Bernat Bacete/Getty Images

Fotografía de los autores: cortesía del autor (Roslansky) y Katie Rain Photography (Raman)

D.R. © 2026, Editorial Océano, S.L.U.

C/ Calabria, 168-174 - Escalera B - Entlo. 2ª 08015

Barcelona, España

www.oceano.com

D. R. © 2026, Editorial Océano de México, S.A. de C.V.

Guillermo Barroso 17-5, Col. Industrial Las Armas

Tlalnepantla de Baz, 54080, Estado de México

Primera edición: 2026

ISBN: 978-84-494-6150-7

Depósito legal: B 6360-2026

Todos los derechos reservados. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del editor, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público. La infracción de los derechos mencionados puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro para el entrenamiento de tecnologías o sistemas de inteligencia artificial. El autor y la editorial no se responsabilizan del uso indebido de su contenido.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) o a CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los derechos de autor; www.cempro.org.mx) si necesita reproducir, fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Impreso en España / Printed in Spain

9006018010326

Nuestra visión en LinkedIn es crear oportunidades económicas para cada miembro de la fuerza laboral global. Este libro está dedicado a cada uno de esos miembros. De hecho, está dedicado a ti. Sin importar dónde vivas o a qué te dediques, el tipo de puesto que tengas o tu trayectoria profesional, este libro es para ti, es acerca de ti y acerca de cómo nada, ni siquiera la IA, puede superarte en ser tú mismo.

CONTENIDO

Prólogo, 11
Prefacio, 15
Introducción: Fracasar no es una opción, 17

PARTE I: LA LLAMADA A DESPERTAR

CAPÍTULO 1: Abróchate el cinturón, 31
CAPÍTULO 2: Déjalo ir, 47
CAPÍTULO 3: Aquí vienen los humanos, 63
CAPÍTULO 4: Los Einsteins perdidos, 79

PARTE II: LO QUE ESTÁ CAMBIANDO

CAPÍTULO 5: Los empleos son tareas, no títulos, 97
CAPÍTULO 6: Las carreras son muros de escalada, no escaleras, 109
CAPÍTULO 7: Las empresas son organigramas de trabajo (*work charts*),
no organigramas jerárquicos (*org charts*), 125
CAPÍTULO 8: Las economías necesitan innovación de todos, para todos, 145

PARTE III: EL CAMINO A SEGUIR

CAPÍTULO 9: Nadie te gana en ser tú, 163
CAPÍTULO 10: Open to Work, 177

Agradecimientos, 195

Notas, 197

Índice analítico, 213

PRÓLOGO

Es evidente que la inteligencia artificial está reescribiendo la manera en que trabajamos, aprendemos y creamos. Desde automatizar lo ya conocido hasta abrir puertas a nuevas posibilidades, el futuro avanza con rapidez. No es momento de quedarse quietos. Como dice el refrán, *el secreto para avanzar es empezar*.

El título de este libro lo dice todo. *Open to Work* trata de *Cómo ir un paso por delante en la era de la IA*. Algunos libros ofrecen perspectivas sobre el impacto que la IA tendrá en el mundo. Otros, nos ayudan a prepararnos personalmente para el efecto que la IA tendrá en nosotros y en nuestras familias. En mi opinión, Ryan Roslansky y Aneesh Raman han escrito el primer libro realmente bueno que hace ambas cosas.

Después de haber trabajado con Ryan durante casi una década, no me sorprende. He visto de primera mano cómo combina sistemáticamente una comprensión profunda de la tecnología con una visión de su impacto en las personas. Puede estar inmerso en la creación de una nueva función para ayudar a los miembros de LinkedIn a encontrar su próximo empleo, y enseguida ya está analizando el gráfico económico de LinkedIn y lo que revela sobre el rumbo que la economía está tomando.

Este enfoque combina la capacidad de anticipación con el pragmatismo, lo que le permite a Ryan ver más allá del horizonte sin dejar de tener los pies en la tierra. Es una combinación que todos necesitaremos en los próximos años.

En diversas formas que son a la vez beneficiosas y desafiantes, vivimos en un siglo definido por el cambio tecnológico.

Durante el primer cuarto de este siglo, la tecnología digital transformó casi todos los aspectos de nuestra vida. Los dispositivos móviles y los servicios en la nube han convertido las videollamadas en alta resolución —antes propias de la ciencia ficción— en una realidad cotidiana. ¿Quieres una entrevista para un nuevo empleo? Es probable que conozcas a un reclutador en línea antes de poder estrecharle la mano en persona. ¿Vas a viajar a una ciudad nueva? Los mapas de papel parecen cosa del pasado; ahora simplemente utilizamos una aplicación. Desde las compras en línea hasta el entretenimiento por *streaming*, desde la colaboración en documentos en tiempo real hasta la traducción instantánea, la tecnología digital ha convertido lo que antes parecía imposible en comodidades que damos por sentado.

Por mucho que el mundo haya cambiado en este primer cuarto de siglo, es probable que el ritmo de cambio entre ahora y el año 2050 sea aún mayor. Esto se debe a que la IA, al igual que la electricidad, es una tecnología de propósito general que impactará todos los aspectos de nuestra economía y nuestra sociedad.

Hay muchas razones para ser optimistas. La tecnología ha hecho sus mejores contribuciones cuando ha reducido el esfuerzo e impulsado la creatividad. Cuando ha ayudado a pensadores y escritores a avanzar en el descubrimiento científico y el conocimiento humano. Cuando ha permitido a las personas conectarse más estrechamente y llegar a entendimientos comunes. La IA puede ayudar a la gente a hacer todas estas cosas.

Pero la historia de la tecnología muestra que el futuro también está plagado de riesgos. Casi quince décadas después de que Thomas Edison encendiera su primera bombilla, alrededor de setecientos millones de personas —incluido cerca del 50 por ciento de la población del África subsahariana— siguen sin acceso a la electricidad.¹ Esta brecha, quizá más que cualquier otra cosa, ha contribuido a la enorme disparidad económica entre los países industrializados y el Sur Global. Y los últimos quince años demuestran lo rápido que algo como las redes sociales puede evolucionar de ser una herramienta para conectar amigos a convertirse en un arma utilizada por adversarios hostiles, incluyendo Estados-nación.

La segunda mitad de esta década planteará preguntas importantes sobre hacia dónde se dirige la IA. Por ejemplo, ¿estamos intentando construir máquinas que sean más inteligentes que las personas, o máquinas que ayuden a las personas a volverse más inteligentes? ¿Estamos intentando construir

máquinas que superen en su trabajo a las personas, o máquinas que ayuden a las personas a hacer más en su trabajo? Éstas serán algunas de las preguntas más cruciales de nuestro tiempo.

Cuestiones de esta magnitud generan, comprensiblemente, tanto esperanza como ansiedad. La IA ofrece la esperanza de hacer descubrimientos que curen enfermedades; de diseñar un aprendizaje personalizado para estudiantes y trabajadores; de aliviar la carga que representan las tareas rutinarias y repetitivas. Pero para muchos, el cambio genera más ansiedad que entusiasmo. Las preguntas son razonables. ¿Cómo afectará la tecnología a mi trabajo? Si la IA puede hacer mi labor mejor que yo, ¿cómo me ganaré la vida? ¿Qué nuevas habilidades necesito desarrollar? ¿Seré capaz de aprender algo tan nuevo?

Todos necesitaremos una guía que nos ayude a responder estas preguntas. Este libro es un excelente comienzo.

Uno de mis capítulos favoritos describe los cambios tecnológicos y sociales que están transformando los mercados laborales en todo el mundo. La importancia tradicional que los empleadores daban a las credenciales ha evolucionado hacia la necesidad de una combinación de credenciales y capacidades. En otras palabras, conocimientos y habilidades. Impulsado por escuelas y universidades clave, esto ha generado cambios tanto en el aprendizaje básico como en el aprendizaje a lo largo de la vida. Todo ello se basa en una nueva sinergia entre liderazgo público y alianzas privadas. Todas éstas son tendencias que vemos cada día de primera mano en Microsoft y LinkedIn.

El éxito en la era de la IA exigirá que países, comunidades e individuos sean capaces de adaptarse a estos cambios. Quizá lo más importante es que *Open to Work* ofrece el tipo de ideas prácticas que puede ayudarnos, de manera personal, a pensar con claridad y pragmatismo en los cambios que ocurrirán en nuestros trabajos y profesiones, y también en los lugares donde trabajaremos.

Al igual que Ryan y Aneesh, soy optimista respecto a las nuevas oportunidades que la tecnología creará. Pero la era de la IA, como otras épocas marcadas por grandes transformaciones tecnológicas, también será disruptiva e incluso impredecible. A largo plazo, todo termina saliendo bien. Pero el camino para llegar allí puede ser accidentado. Necesitamos asegurarnos de que la IA avance de una manera que ponga a las personas en primer lugar, lo

que requiere no sólo estar bien informados, sino también entender los beneficios probables de la IA y sus posibles desafíos.

Tendremos más éxito si logramos ver un poco más allá del horizonte. Y así podremos, paso a paso, vivir mejor la vida, y mantener los pies sobre la tierra.

BRAD SMITH

Vicepresidente del Consejo y presidente de Microsoft Corporation

PREFACIO

El mundo del trabajo está cambiando más rápido de lo que cualquiera de nosotros podría haber imaginado. Cada día, los miembros de LinkedIn inician sesión para conectarse con otros, aprender y construir su futuro. Vienen de todos los rincones del mundo. De todas las industrias. De todos los orígenes. Sus historias, tus historias, son el pulso de la economía global. Y en este momento, ese pulso se está acelerando.

Este libro nació de una pregunta simple pero urgente: ¿cómo ayudamos a cada miembro de la comunidad de LinkedIn no sólo a sobrevivir, sino a tener éxito en la era de la IA? La respuesta, creemos, no es predecir el futuro, sino darle forma juntos.

En nombre de todos los que trabajamos en LinkedIn y Microsoft, escribimos este libro para todos aquellos que están atravesando por este momento de cambio histórico. Para la enfermera en Cleveland que usa la IA para pasar más tiempo con sus pacientes. Para el ingeniero de software en Bangalore que aprende nuevas habilidades para mantenerse a la vanguardia. Para el emprendedor en Nairobi que está construyendo un negocio que no existía hace apenas unos años. Para la recién graduada universitaria en Londres que se pregunta si el título por el que trabajó tan duro le abrirá las puertas que antes abría. Este libro es para toda aquella persona que alguna vez se ha preguntado qué viene después en su trabajo, su carrera, su empresa o su comunidad.

El futuro del trabajo no es un horizonte lejano. Se está construyendo ahora mismo, por personas dispuestas a experimentar, adaptarse y liderar. En LinkedIn vemos estos cambios en tiempo real: nuevas habilidades que surgen, nuevos roles que se crean, nuevas oportunidades que se abren para quienes

están listos para aprovecharlas. También vemos la ansiedad, la incertidumbre y los desafíos, muy reales, que acompañan una transformación tan rápida.

Por eso este libro es tanto un mapa de ruta como una llamada a la acción. Es una invitación para que cada miembro de nuestra comunidad se involucre con el cambio, desarrolle nuevas capacidades y ayude a modelar un futuro del trabajo más inclusivo, innovador y humano.

Aneesh y yo no podríamos haber escrito este libro solos. En el camino, hemos tenido la fortuna de trabajar con colegas que nos desafiaron a ver el mundo como es y como podría ser. Queremos agradecer especialmente a dos de ellos.

Primero, a Jeff Weiner. CEO (director ejecutivo) de LinkedIn antes que yo, Jeff dirigió esta empresa durante un período de profundo crecimiento. En medio de tal expansión, Jeff nos mantuvo anclados a la gran oportunidad y la enorme responsabilidad que definen la esencia de LinkedIn: crear oportunidades económicas para cada miembro de la fuerza laboral global. Nuestro crecimiento no significa nada si no sirve a las personas que dependen de nosotros. La influencia de Jeff se siente a lo largo de este libro.

Segundo, Aneesh y yo queremos agradecer a Steven Stegman. Steven ha estado en LinkedIn durante dos décadas como constructor e innovador. En un momento crítico de la escritura de este libro, brindó una orientación que nos ayudó a enfocarnos en las verdades esenciales de este momento. Steven tiene un don poco común: puede ver las promesas de una nueva tecnología sin perder de vista la realidad que las personas enfrentan cada día. Su consejo nos ayudó a equilibrar el optimismo con la honestidad, la ambición con la humildad y la visión con la realidad. Por ello, estamos profundamente agradecidos.

Por último, gracias a mi hija Avery por aparecer en el momento justo y exactamente con el propósito que necesitábamos.

Las páginas que siguen no tratan únicamente de la IA, de la tecnología o ni siquiera del trabajo en sí. Tratan de las personas, de ti, y de las decisiones que todos enfrentamos en este momento de profundo cambio. Nuestra esperanza es que este libro te ayude a encontrar tu lugar, descubrir tu ventaja competitiva y escribir tu propia historia en el futuro del trabajo.

RYAN ROSLANSKY

CEO de LinkedIn y Vicepresidente ejecutivo de Microsoft Office y Copilot

FRACASAR NO ES UNA OPCIÓN

Se suponía que Jim Lovell caminaría sobre la Luna.¹ A sus cuarenta y dos años, después de tres misiones y de haber pasado más tiempo en el espacio que cualquier otro ser humano vivo, éste era su momento. Su máximo logro. La historia que sus nietos contarían a sus propios nietos.

En cambio, estaba a trescientos veinte mil kilómetros de la Tierra, mirando luces de advertencia encenderse por todo el panel de control mientras el oxígeno se fugaba al espacio.²

A su lado estaba Fred Haise, quien también había pasado años preparándose para dejar sus huellas en el polvo lunar, y Jack Swigert, el recién llegado. Swigert aún estaba ubicándose, después de haber sido incorporado como reemplazo de último minuto apenas unos días antes del lanzamiento.³

Cincuenta y seis horas antes, el viaje a la Luna se había estado desarrollando sin incidentes.⁴ Desde el Centro de Control de Misión, el centro neurálgico de la NASA en Houston, las decenas de ingenieros que monitoreaban cada sistema del cohete observaron el lanzamiento de la nave el 11 de abril de 1970, a las 13:13 en horario militar. Los supersticiosos tomaron nota de la hora.

Aun así, durante dos días, todo salió según lo previsto. Luego, Control de Misión pidió un procedimiento rutinario: agitar los tanques de oxígeno para evitar la estratificación. Jack Swigert accionó el interruptor.

La explosión que siguió sacudió toda la nave. Las luces de advertencia estallaron por todo el panel de control. Lovell tomó el micrófono. «Houston, tenemos un problema».

En Houston, la voz de Lovell atravesó la estática con un detalle escalofriante: «Estamos expulsando algo hacia el espacio». Ese algo era oxígeno, su salvavidas, el mismo que ahora se estaba escapando hacia el vacío.⁵

La sala de Control de Misión se tensó. La incertidumbre y la ansiedad llenaron el aire. Todos luchaban por entender cómo podían estar fallando tantas cosas al mismo tiempo. Entonces, el director de vuelo Gene Kranz se puso de pie.

«Mantengamos la calma. Resolvamos el problema, pero no lo empeoremos haciendo suposiciones», dijo.⁶

A sus treinta y seis años, Kranz era una leyenda. Aquel sujeto con un corte de pelo estilo militar, que usaba un chaleco distinto para cada misión, ya antes había guiado naves en situaciones complicadas. Aunque nada lo había preparado para esto, sabía que lo mejor era dividir el proceso de salvar a los astronautas —que en ese momento parecía imposible— en pasos más pequeños e inmediatos.

¿Cuánta potencia quedaba? ¿Qué sistemas podían apagar? ¿Podría el módulo lunar, una nave espacial construida para dos hombres durante dos días, mantener con vida a tres hombres durante cuatro días?

Esa actitud, que más tarde fue reflejada por Kranz en el título de su autobiografía, definiría todo sobre ese momento: «Fracasar no es una opción».

Lo que siguió fueron noventa horas de innovación humana. Con la guía de Control de Misión, los astronautas convirtieron el módulo lunar en un bote salvavidas.⁷ Como los filtros cuadrados del módulo de mando no encajaban en las aberturas redondas del módulo lunar, construyeron depuradores de CO₂ con cinta adhesiva, cartón y bolsas de plástico.⁸ Se orientaron usando la línea del terminador terrestre —la línea que literalmente separa el día de la noche— porque su computadora no podía navegar correctamente después de la explosión.⁹ Cada solución generaba nuevos problemas. Cada problema exigía una innovación urgente.

El presidente de los Estados Unidos en ese momento, Richard Nixon, canceló sus compromisos para mantenerse atento a las actualizaciones de la NASA. La Unión Soviética, rival en la carrera espacial, ofreció su ayuda.¹⁰ La humanidad contuvo el aliento al unísono. Cuando la tripulación amerizó sana y salva en el océano Pacífico el 17 de abril, el mundo exhaló.

¿Por qué comenzar un libro sobre el futuro del trabajo con una historia sobre el espacio? Porque el triunfo del Apolo 13 no consistió sólo en traer a los astronautas de regreso a casa. Demostró que, en momentos de crisis existencial, la elección no es entre el éxito y el fracaso; es entre la acción y la parálisis. Entre resolver el problema o quedarnos mirándolo. El triunfo del Apolo 13 mostró, de manera inequívoca, que en momentos de crisis los seres humanos pueden hacer cosas increíbles, incluso imposibles.

La explosión en el trabajo

Hoy, los cambios que sacuden el mundo laboral pueden sentirse como nuestro propio momento Apolo 13.

La explosión se sintió en todo el mundo. La llegada de la IA fue tan repentina como irreversible. Tras su lanzamiento en noviembre de 2022, ChatGPT alcanzó los cien millones de usuarios en cuestión de meses, la adopción más rápida de cualquier tecnología en la historia.¹¹ De pronto, la tecnología parecía lista para escribir, crear e incluso resolver problemas de maneras que antes considerábamos exclusivamente humanas.

Fue entonces cuando empezaron a encenderse las luces de advertencia. Los ingenieros de software vieron a la IA escribir código más rápido y mejor. Los analistas financieros la vieron manejar modelos complejos más rápido y mejor. Los diseñadores la vieron generar más conceptos, más rápido y mejor.

Durante los últimos años, los expertos han intentado predecir qué nos espera a los humanos en el trabajo, a menudo moviéndose entre extremos. ¡La IA destruirá todos los empleos! ¡No, creará otros nuevos! ¡Detengan la IA! ¡Adopten la IA! ¡Formen a todo el mundo! Pero ¿para qué?

Cuando escuchas eso, puede dar la sensación de que ya todo estuviera decidido. Como si fuera inevitable. Como si todo estuviera resuelto y nosotros sólo tuviéramos que dejarnos llevar. Eso es especialmente cierto cuando la IA se presenta como la máquina de eficiencia definitiva, una que se va volviendo más rápida y mejor en las mismas tareas que muchos de nosotros hemos pasado años aprendiendo a dominar, desde las técnicas hasta las analíticas.

Ahora mismo todos tenemos preguntas. Muchas. ¿Subirá o bajará el empleo total? ¿Qué trabajos desaparecerán? ¿Cuáles perdurarán? ¿Qué sectores y sociedades avanzarán? ¿Cuáles se rezagarán? ¿Qué significa todo esto para

mi trabajo, mi carrera y mi forma de ganarme la vida? ¿Qué significa para mis estudiantes, mis hijos, mi familia o mis amigos?

La verdad es que muchas de esas respuestas tardarán en llegar; en algunos casos décadas. Sin embargo, no las necesitamos para saber qué hacer ahora. Lo más importante es que esas respuestas no están determinadas. Nada en este momento lo está. Hacia dónde vayamos depende de una sola cosa: las decisiones que tomemos ahora como individuos, organizaciones, economías y sociedades.

LinkedIn es la red profesional más grande que el mundo ha formado. Tenemos más de mil millones de miembros en más de doscientos países y territorios, abarcando decenas de millones de empresas y centros educativos. En medio del ruido sobre la IA y el futuro del trabajo, podemos ver las señales que más importan: habilidades que surgen y evolucionan, personas que se reorientan y se adaptan, empresas que contratan y se reestructuran, industrias enteras que se transforman.

La IA no es el primer cambio explosivo que hemos visto desarrollarse en nuestra plataforma. Hace apenas unos años, durante otro momento así, en junio de 2020, lanzamos la función Open to Work.* Si no la conoces, Open to Work es el pequeño aro verde que puedes añadir a tu foto de perfil en LinkedIn para indicar que estás abierto a nuevas oportunidades laborales.

Cuando la creamos, el mundo del trabajo atravesaba la pandemia de COVID-19. Los despidos y la inseguridad laboral se propagaban por industrias de todos los tamaños y sectores. Las oficinas corporativas enviaban a sus empleados a casa. Las tiendas y restaurantes de las principales calles cerraban sus puertas sin saber si volverían a abrir, ni cuándo.

La idea detrás de la función era simple: destacar el poder que existe en apoyarte en tu comunidad y pedir ayuda cuando la necesitas; el poder que hay en contar con una red de confianza a la cual acudir en momentos de grandes cambios. En los últimos tres años, Open to Work ha sido utilizada por casi trescientos millones de miembros, ya sea públicamente en sus perfiles o de manera privada para notificar a los reclutadores.

Hoy nos encontramos en otro momento de gran cambio, uno que requerirá que todos estemos abiertos a nuevas formas de trabajar. Abiertos a desarrollar

* La mejor traducción es «disponible para trabajar», pero *Open to Work* (literalmente «abierto para trabajar») también sugiere apertura, disposición y proactividad. (*N. del T.*)

nuevas habilidades. Abiertos a experimentar con nuevas herramientas. Abiertos a iniciar nuevos capítulos en nuestras carreras.

Nuestro colega Kevin Scott, director de tecnología de Microsoft, hizo un señalamiento muy importante hace unos años: «La IA es una de las cosas más poderosas que los seres humanos han inventado para mejorar la calidad de vida de todos. Pero tomará tiempo. *Debe* tomar tiempo. Siempre hemos enfrentado problemas extremadamente difíciles mediante la tecnología. Y podemos contarnos una buena historia o una mala historia sobre el futuro, y sea cual sea la que elijamos, probablemente será la que se haga realidad».¹²

En LinkedIn vemos a personas eligiendo esa buena historia e inspirando a otros a sumarse no sólo creyéndola, sino emprendiendo las acciones necesarias para hacerla realidad.

Está claro que tenemos mucho trabajo por delante. En muchos sentidos, la humanidad va corriendo a la zaga. En todo el mundo, debemos actuar con mayor urgencia para ayudar a los trabajadores a enfrentar lo que será, para muchos, un momento muy difícil, a medida que sus empleos y medios de subsistencia se transforman drásticamente. Al mismo tiempo, debemos ser mucho más intencionales a la hora de construir un futuro del trabajo que genere más oportunidades para las personas, no menos. Eso exige que todos nosotros —y especialmente los líderes que darán forma a la manera en que responden los sistemas— participemos en debates y discusiones más reflexivas.

Imposible, ¿cierto? Bueno, aquí es donde entra Gene Kranz. Es momento de enfocarnos en lo inmediato, no en lo imposible.

Este libro te mostrará que la mejor manera de hacerlo es involucrarte con el cambio en lugar de ignorarlo o esperar a que te alcance. Esto significa probar herramientas de IA para entender por ti mismo cómo transformarán tu trabajo y tu carrera, volverte más consciente de qué habilidades y empleos están evolucionando más rápido y por qué, y, en última instancia, empezar a adaptarte ahora, antes de que sea una necesidad y no una elección.

En cuanto a lo que se avecina para el trabajo, tenemos que decir que estamos a favor de las personas. En LinkedIn, nuestro objetivo es crear oportunidades económicas para cada miembro, para cada ser humano de la fuerza laboral global. Así que siempre partimos del objetivo de ayudar a liberar el potencial que existe en cada persona.

Por ello, en los últimos años, mientras gran parte del mundo se ha concentrado casi exclusivamente en la inteligencia artificial, nosotros adoptamos un

enfoque distinto y nos concentramos, con la misma curiosidad, en la inteligencia humana.

Esto es lo que descubrimos.

Cualquier enfoque en la inteligencia artificial viene acompañado de mucha imprevisibilidad. Es decir, lo que la IA es capaz de hacer cambia constantemente, lo mismo sucede con los empleos a los que puede llegar a afectar y sigue sin saberse cuál es la velocidad a la que avanzará. Enfocarse en la inteligencia humana ofrece algo distinto. El cerebro que ha impulsado cada gran avance en la historia de la humanidad es, básicamente, el mismo cerebro que tenemos hoy. En otras palabras, los fundamentos de la inteligencia humana no han cambiado en milenios. Lo que sí ha cambiado —según descubrimos— es nuestra manera de verla.

La verdadera misión

A lo largo de la era industrial surgieron nuevas formas de energía, desde el vapor hasta la electricidad. Esas nuevas formas de energía dieron pie a nuevas tecnologías, desde la cadena de montaje hasta internet. Y con esas nuevas tecnologías, el crecimiento económico en todo el mundo se ha basado cada vez más en una sola idea por encima de todas las demás: la capacidad de producir más bienes y servicios, de un modo más rápido y más barato.

No es de extrañar, entonces, que los sistemas de trabajo para nosotros, los humanos, se hayan orientado hacia la velocidad y la escala. Más, mejor, más rápido. Más, mejor, más rápido. Más, mejor, más rápido.

Como resultado, nuestras economías empezaron a valorar sobre todo las habilidades que permitieran eficiencia a gran escala, especialmente las habilidades analíticas y técnicas. Como seres humanos en el trabajo, nuestro valor se medía de acuerdo con nuestra eficacia al apoyar a la tecnología para producir más, mejor y más rápido. Unos pocos hacíamos un trabajo que implicaba innovar y emprender, pero incluso ese trabajo, en su mayor parte, consistía en crear nuevos bienes y servicios que ayudaran a consumidores y empresas a hacer más, mejor y más rápido.

Hoy, la mayoría de nosotros estamos operando cadenas de montaje, atendiendo cajas registradoras, conduciendo tractores, construyendo hojas de cálculo, escribiendo código, gestionando reuniones y respondiendo correos

electrónicos. Demasiados. Correos. Electrónicos. En todos esos casos, y en muchos otros trabajos, nuestro valor ha estado ligado a nuestra capacidad de ayudar a las organizaciones a lograr ese mismo objetivo: más producción, mejor calidad, entregas más rápidas.

Entonces llegó la IA.

De pronto, gran parte de lo que habíamos aprendido a hacer, gran parte de lo que nuestra economía más valoraba, comenzó a hacerlo la IA. Y empezó a hacerlo con mayor eficiencia de lo que nosotros jamás podríamos, mejorando cada día precisamente en el tipo de capacidades técnicas y analíticas que nuestras economías aprecian por encima de todo. Por supuesto que estamos preocupados.

Pero ese miedo pasa por alto algo crucial: nuestra ventaja competitiva como especie nunca fue nuestra capacidad para procesar y producir más, mejor y más rápido.

Piensa en el Apolo 13. Los astronautas no regresaron a casa gracias al poder computacional. Regresaron gracias a la innovación humana. Lo mismo ocurre en el trabajo. La eficiencia no es nuestra ventaja competitiva. La innovación, sí.

A medida que la IA empieza a encargarse del trabajo de «más, mejor, más rápido» que ha consumido tanto de nuestro tiempo y energía, por fin tendremos la oportunidad de recuperar el trabajo que sólo nosotros podemos hacer. El trabajo basado en aquello que nos hace únicos como seres humanos.

Somos la especie que domesticó el fuego y construyó la civilización. Que despegó de la Tierra y caminó sobre la Luna. Que decodificó el ADN y transformó la medicina. Siempre hemos sido capaces de ver lo que aún no existe y de descubrir cómo hacerlo realidad. El problema es que, durante los últimos siglos, la mayoría de nosotros no hemos tenido el tiempo ni la formación necesaria para desarrollar y ejercitar las habilidades que sustentan la innovación humana, porque hemos estado demasiado ocupados haciendo más, mejor y más rápido en torno a lo que ya existe.

¿A qué nos referimos exactamente con innovación humana? Piensa en ella como nuestra capacidad para generar nuevas ideas y nuevas soluciones, incluso con recursos limitados. La innovación humana no se trata sólo de los grandes inventos que cambian el mundo; también incluye el espíritu emprendedor de todos los días que te lleva a mirar los problemas de nuevas maneras y a mejorar las cosas respecto a cómo estaban antes.

Con eso en mente, nos propusimos descubrir qué capacidades humanas nos permiten innovar como sólo nosotros podemos, y cuáles serán más valiosas a medida que avance la IA. Hablamos con expertos en capacidad humana, desde neurocientíficos hasta psicólogos organizacionales y líderes de talento. Esas conversaciones nos ayudaron a identificar cinco áreas que, cuando funcionan juntas, reflejan mejor nuestra ventaja humana en el trabajo: curiosidad, coraje, creatividad, compasión y comunicación. Las llamamos las 5C.

Durante décadas, las 5C fueron descartadas como habilidades blandas: atributos deseables pero secundarios frente a las habilidades duras que nuestra economía más valoraba. En los próximos años quedará claro que las habilidades blandas no tienen nada de «blandas». Son la clave de nuestra supervivencia. Sin embargo, la forma en que está organizado el trabajo hoy hace que rara vez podamos recurrir a ellas.

¿Cuánto tiempo dedicas realmente a poner en práctica esas 5C en tu trabajo? ¿Cuánto tiempo pasas ideando nuevas soluciones a los problemas? ¿Con qué frecuencia puedes pensar creativamente o probar enfoques que no se han intentado antes? Ya sea que califiques exámenes, repares motores o construyas hojas de cálculo, ¿no has sentido a veces que estás en una cadena de montaje, corriendo para mantener el ritmo? ¿O lo has sentido *siempre*?

A medida que la IA asuma el trabajo de eficiencia, por fin podríamos recuperar el tiempo para hacer lo que mejor sabemos hacer como humanos: ser emprendedores, solos o en colaboración con los demás.

Pero las posibilidades de la IA no terminan ahí. La IA no es sólo una fuerza de cambio; también es una herramienta como ninguna otra que hayamos visto antes. Puede democratizar y personalizar el acceso al conocimiento y la especialización para cualquier persona que la utilice. Puede ayudar a convertir ideas frágiles en modelos funcionales más rápido que nunca, permitiéndonos construir no sólo nuevos productos y negocios en todo el mundo, sino formas completamente nuevas de trabajar que valoren el espíritu emprendedor humano tanto como la eficiencia tecnológica.

La IA podría ser la forma de darle la vuelta al guion de los últimos siglos y lograr que la tecnología nos sirva a nosotros, en lugar de que nosotros sirvamos a la tecnología. La manera más segura de cumplir esa promesa es diferenciarnos de las máquinas en lugar de intentar imitarlas. En vez de

reemplazar a los humanos en el trabajo, debemos creer que la IA puede ayudarnos a ser más humanos en el trabajo.

En ese sentido, no se trata de humanos contra la IA, sino de humanos con la IA.

En última instancia, somos nosotros quienes decidimos qué viene después. La máquina de vapor, la electricidad e internet no llegaron con un manual de instrucciones. En cada caso, las decisiones humanas sobre cómo utilizarlos, regularlos e integrarlos en la sociedad determinaron su impacto. Con la IA ocurre lo mismo. No somos observadores pasivos esperando a ver qué sucede. Somos participantes activos escribiendo el próximo capítulo del trabajo. Y si elegimos usar la IA para amplificar lo que nos hace humanos en lugar de reemplazarlo, ése será el futuro que construiremos.

Tomar esa decisión requiere acción, no sólo intención. Por eso este libro ofrece un marco para superar la incertidumbre, desarrollar conocimientos básicos de IA, fomentar la adaptabilidad y profundizar en las capacidades distintivamente humanas que más importarán.

En LinkedIn vemos a personas dando estos pasos todo el tiempo, así que también vamos a contarte algunas de esas historias. Historias de personas comunes que usan la IA para hacer cosas nuevas, incluso extraordinarias, en su trabajo. Que la usan para encontrar nuevos empleos con mayor facilidad, para construir nuevos negocios y, en última instancia, para ser más humanos en el trabajo. Esperamos que te inspiren y te motiven tanto como a nosotros.

Tu manual de control de la misión

Hemos dividido los enormes cambios que se avecinan en partes manejables para que puedas abordarlas de una en una: el método de Gene Kranz de tomar un objetivo a largo plazo que parece imposible y convertirlo en pasos inmediatos y accionables. Con esta idea en mente, el libro se organiza en tres secciones.

Parte I: La llamada a despertar confronta nuestro muy humano miedo al cambio y muestra cómo, durante siglos, el trabajo ha estado anclado a la eficiencia y, por lo tanto, ha limitado nuestra capacidad de desplegar todo nuestro potencial humano. Esta sección revela que una de nuestras principales ventajas competitivas como especie siempre ha sido la capacidad de innovar, e introduce las 5C como las capacidades distintivamente humanas que la IA

no puede replicar. Finalmente, explica cómo millones de nosotros, los «Einssteins perdidos», hemos sido excluidos de la arena de la innovación, y por qué la era de la IA ofrece una oportunidad sin precedentes para liberar el espíritu emprendedor y la innovación a gran escala.

Parte II: Lo que está cambiando te ofrece una manera de aplicar los grandes cambios descritos en la primera sección a tu vida laboral cotidiana. Tu trabajo ya no es un título; es un portafolio de tareas que cambiará constantemente. Tu carrera ya no es una escalera; es un muro de escalada que puedes ascender en cualquier dirección. Tu empresa no puede seguir siendo una jerarquía rígida que se estructura en torno a la previsibilidad y la eficiencia; necesita organizarse alrededor de la adaptabilidad y la innovación. La economía no puede perseguir sólo la eficiencia; también deberá apoyar el espíritu emprendedor que surja de todas las personas y lugares.

Parte III: El camino a seguir pasa de la comprensión a la acción. Mostramos cómo aceptar tu individualidad se convertirá en una ventaja adicional cuando la IA se encargue de todo lo genérico. Finalmente, te ofrecemos un conjunto de herramientas tácticas, un plan de 30-60-90 días para transformar cualquier ansiedad persistente en iniciativa y, con el tiempo, incluso en aspiración frente a las oportunidades que tienes por delante.

La elección

«Fracasar no es una opción» no era sólo una frase llamativa ni el título del libro de Gene Kranz. Era una elección muy deliberada. Una decisión de creer que las soluciones existían, incluso si aún no eran visibles. Un compromiso de seguir trabajando hasta que la ingeniosidad humana las encontrara.

Tú enfrentas la misma elección ahora. La explosión ya ha ocurrido. El oxígeno del viejo trabajo se está escapando al espacio. El miedo es real. Pero el fracaso no es inevitable.

Como entendió Gene Kranz aquella noche en el Control de Misión, no necesitas soluciones perfectas. Sólo necesitas empezar a resolver. No necesitas ver todo el camino. Sólo necesitas dar el primer paso. Luego el siguiente. No necesitas vencer al miedo. Sólo necesitas actuar a pesar de él.

La tripulación del Apolo 13 regresó a casa porque cientos de personas trabajaron para resolver el problema en lugar de quedarse paralizadas por él.

Mientras escribíamos este libro, Jim Lovell falleció a los noventa y siete años. Su obituario en *The New York Times* terminaba con esta cita de una entrevista que había dado hacía décadas: «Me di cuenta de que, aunque no había aterrizado en la Luna y estaba decepcionado, fue un triunfo en otro sentido, es decir, haber salvado a la gente de una catástrofe segura». ¹³

Ahora nos toca a nosotros no salvar una misión, sino salvar algo igual de vital: la idea de que siempre habrá un lugar para los humanos en el trabajo, porque nuestras capacidades son únicas y nuestra ingeniosidad, irremplazable. Si lo logramos, el trabajo que viene será mucho mejor que el trabajo que dejamos atrás.

PARTE I

LA LLAMADA
A DESPERTAR

ABRÓCHATE EL CINTURÓN

La cosa es así: la inteligencia artificial no te va a reemplazar en el trabajo, pero alguien que la utilice probablemente sí. Tal vez no hoy ni mañana. Tal vez no este año ni el que sigue. Pero algún día. Y si esperas a ese día, será demasiado tarde.

Para algunos, ese cambio ya está ocurriendo. Un reciente informe sobre cambios en el trabajo de LinkedIn reveló que casi el 90 por ciento de los altos directivos dice que acelerar la adopción de IA es fundamental.¹ No algún día. Ahora. Junto con Microsoft, también descubrimos que se está consolidando un nuevo criterio de contratación: dos tercios de los líderes corporativos afirman que ni siquiera considerarán candidatos sin habilidades en IA.²

Esto es sólo el comienzo. Pregunta sobre los próximos años a líderes que realmente entienden la IA, y no hablan de ajustes o mejoras. Hablan de reimaginar el trabajo por completo.

Y esta forma de pensar no es exclusiva del mundo tecnológico. Ya en 2023,³ un tercio de los redactores de contenido en LinkedIn había añadido habilidades en IA a sus perfiles, superando significativamente a los ingenieros de software, que lo hicieron en un 19 por ciento. Los diseñadores gráficos (27 por ciento) y los gerentes de marketing (24 por ciento) mostraron un entusiasmo similar por la alfabetización en IA. Para principios

de 2025, tener conocimientos de IA se había convertido en una de las habilidades que más miembros de LinkedIn en todo el mundo añadían a sus perfiles.⁴

En este momento, un agente inmobiliario está usando IA para redactar descripciones de propiedades y gestionar agendas, liberando tiempo para acompañar a posibles compradores a visitar las casas y ayudarlos a imaginarse viviendo con su familia allí. Un gerente de tienda está usando IA para descifrar patrones de compra y predecir cambios estacionales, creando espacio para construir relaciones más profundas con proveedores y clientes. Un pequeño empresario está usando IA para llevar la contabilidad y las redes sociales, lo que le deja tiempo para desarrollar nuevos productos y atender personalmente a sus clientes más importantes.

Trabajadores de todos los sectores están usando IA ahora mismo. Y mientras lo hacen, están aprendiendo qué partes de su trabajo puede hacer la IA y qué significa eso para su futuro. Los datos son contundentes: investigadores de LinkedIn⁵ descubrieron que el 24 por ciento de las habilidades requeridas para el empleo promedio cambiaron globalmente entre 2015 y 2022. Al mirar hacia el 2030 y considerar el impacto de la IA, estimamos que esta proporción podría llegar hasta el 70 por ciento.

¿Qué significa todo esto para ti? Significa que tu trabajo está cambiando, aunque tú no cambies de trabajo. Y en este mismo momento, mientras lees estas palabras, personas que hacen trabajos como el tuyo están probando cosas con IA. No están esperando a tener permiso. No están esperando que alguien más vaya primero. Están abiertos a resolver el problema mientras cambia. Abiertos a aprender, probar, construir y mejorar. Cada día.

Ellos entienden quizá lo más importante de este momento. Primero, que el cambio en el trabajo nunca volverá a ser tan lento como lo es ahora. Segundo, que la IA como herramienta nunca volverá a ser tan básica como lo es en la actualidad. Tercero, que cada día que esperas, la brecha entre quienes experimentan con IA y quienes dudan se ensancha.

La razón por la que esa brecha crece tiene que ver con algo único de la IA: la tecnología mejora al entenderte mientras tú mejoras al entenderla. Cada interacción es una mejora de doble vía. Es como andar en una bicicleta que te entiende mejor cuanto más la usas. Los pedales empiezan a seguir tu ritmo. El asiento se ajusta para darte mejor soporte. El manillar encuentra la posición perfecta para ti. Cada mejora elimina resistencia y dificultad. Cada

kilómetro hace que el siguiente sea más fácil, hasta que acabas montando una bicicleta que casi se siente como una extensión de ti mismo.

Ésa es la experiencia individual. Pero si amplías la perspectiva, verás que está ocurriendo algo más grande.

Entender la curva S del cambio

Hay un patrón en los grandes cambios tecnológicos como éste. Se conoce como curva S.⁶

Imagínala así: las nuevas tecnologías comienzan lentamente, casi invisibles. Durante años, parecen juguetes o herramientas de nicho que sólo interesan a los entusiastas. Ésa es la parte baja de la curva S, donde el progreso avanza a gatas. A lo largo de ese tiempo, la mayoría de las personas se siente cómoda ignorándolas. Internet en 1993. Las redes sociales en 2004. La IA en 2020.

Luego algo cambia. La tecnología alcanza un punto de inflexión y de pronto se dispara hacia arriba. Ése es el tramo empinado de la curva S, donde todo empieza a suceder rápido. La adopción explota. Las industrias se transforman. Las personas que la habían descartado como un revuelo temporal ahora corren para ponerse al día. Finalmente, con el tiempo, el crecimiento se estabiliza en la parte superior de la curva S, cuando la tecnología se convierte en infraestructura común. Se vuelve tan esencial y ordinaria como la electricidad o el agua corriente.

La IA ya no está en la parte baja de la curva S. El hito de los cien millones de usuarios de ChatGPT fue el momento en que la curva empezó a subir. Lo que significa que estamos entrando en la parte empinada, donde adoptar la tecnología deja de ser opcional.

En el pasado, una de las preocupaciones comprensibles que frenaba a la gente de experimentar con una nueva tecnología era que, al principio, usarla se sentía como hacer trampa. Los escribas creían que la imprenta acabaría con el aprendizaje.⁷ Las calculadoras amenazaban la comprensión de las matemáticas básicas. El corrector ortográfico generaba sospechas. Buscar información en Google era para perezosos. Cada vez, la acusación era la misma: usar esta herramienta significa que en realidad no estás haciendo el trabajo.

Durante décadas, el tiempo que nos ha costado pasar la parte empinada de una curva S ha ido disminuyendo, lo que significa que cada generación de

tecnología nos ha dado menos tiempo para adaptarnos que la anterior. Los humanos tuvieron décadas para procesar la llegada de la electricidad y la televisión, años para adaptarse a internet y a los teléfonos inteligentes. Ahora, con la IA, contamos con meses, a veces semanas, antes de que el siguiente avance parezca volver a acelerar todo.

El cambio está ocurriendo más rápido de lo que nuestros cerebros pueden procesar. Los humanos pensamos de manera lineal. Esperamos que el mañana se parezca al ayer, quizá con algunos ajustes. Así sobrevivimos durante milenios: reconociendo patrones, construyendo sobre la experiencia, haciendo mejoras progresivas. Como al seguir un sendero en el bosque: cada paso se apoya en el anterior, y suponemos que el camino por delante se parecerá, en general, al camino que dejamos atrás.

Pero así no es como la tecnología se construye ni se difunde.

Considera la fotografía. Durante cien años, tomar más fotos significaba comprar más rollos. Crecimiento lineal. Luego llegaron las cámaras digitales. De pronto, tomar mil fotos costaba lo mismo que tomar una. Para el año 2000, la humanidad tomaba ochenta mil millones de fotos al año.⁸ ¿Y para 2024? En todo el mundo tomamos esa cantidad en unas cuantas semanas. Miles de millones de fotos cada día. Y las recortamos, editamos, copiamos y compartimos a voluntad. Eso es cambio exponencial. No es sólo «más», sino algo fundamentalmente distinto.

Esta discrepancia entre cómo esperamos que sea el mundo y cómo se desarrolla la tecnología crea una brecha peligrosa. Nuestro cerebro evolucionó para presenciar cambios que se desarrollaban durante décadas, incluso siglos. Ahora, cambios masivos ocurren en años, a veces en meses. Y aquí está la razón por la que eso es tan difícil de manejar: el miedo al cambio es algo real para los humanos, y no es una debilidad. Es biología.

Cuando sientes ese nudo en el estómago al pensar en la IA, cuando se te encoge el corazón al leer sobre los empleos que se ven afectados, cuando quieres descartar todo esto como una exageración, no es que estés haciéndote el difícil. Son millones de años de evolución tratando de mantenerte a salvo.

Nuestra amígdala —el sistema de alarma del cerebro que evitaba que nuestros ancestros se convirtieran en presas— no distingue entre un león que ataca a toda velocidad y una tecnología que cambia rápido. Ambos desencadenan la misma respuesta: congelarse, pelear o huir. Frente a la IA, muchos

trabajadores están haciendo exactamente lo que su biología exige: quedarse inmóviles, luchar contra la tecnología o escapar hacia terreno conocido.

Así que, si aún no has empezado a utilizar la IA, no estás fallando. Estás experimentando el muy humano miedo a lo desconocido. No sólo en lo profesional, sino también existencialmente. ¿Y si tus habilidades ya no importan? ¿Y si tú ya no importas? Ése es el miedo que subyace bajo el miedo: no sólo perder un empleo, sino perder un modo de vida y una identidad.

Entender esto ayuda. No hay nada malo en sentirte abrumado. Eres humano. Pero hoy, ser humano en el trabajo significa superar instintos que ya no nos sirven. Y hacerlo rápido.

La advertencia de la Reina Roja

En *Alicia a través del espejo*, de Lewis Carroll, la Reina Roja le dice a Alicia: «Aquí, como ves, hace falta correr todo cuanto uno pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte, hay que correr por lo menos dos veces más rápido».⁹

Esa frase de un libro infantil funciona como un principio de supervivencia en entornos que cambian rápido. Y pone de relieve otro desafío de la gestión de los grandes cambios: incluso después de sentir que el suelo se mueve bajo nuestros pies, nuestro instinto suele atrincherarnos. Pero cuando todo a tu alrededor está evolucionando, quedarse quieto significa quedarse atrás.

Piensa en entornos competitivos donde ambos lados se adaptan constantemente. En el béisbol, los bateadores de hoy usan análisis de video y entrenamiento de ángulo de lanzamiento para perfeccionar su *swing*. Pero no están dominando el juego. Los *pitchers* ahora pueden lanzar más rápido que nunca, armados con información detallada sobre las debilidades de cada bateador. Ninguno de los dos puede descansar. En el momento en que uno deja de innovar, el otro toma la delantera.

Lo mismo ocurre en cualquier lugar donde exista competencia. Los expertos en ciberseguridad desarrollan nuevas protecciones justo cuando los *hackers* encuentran nuevas vulnerabilidades. Los inversionistas detectan oportunidades infravaloradas, pero en cuanto actúan, el mercado ajusta los precios incorporando esa información. Cada movimiento desencadena un contramovimiento.

Probablemente tú también estés experimentando esa presión sin darte cuenta. En el trabajo, quedarse atrás rara vez se siente de manera inmediata o dramática. Puede sentirse como algo más cotidiano, más gradual, incluso fácil de pasar por alto.

Tal vez un colega empieza a hablar de herramientas de las que no has escuchado. O las ofertas de empleo para puestos similares al tuyo comienzan a incluir requisitos que no existían hace unos años. O estás en una reunión y te das cuenta de que todos parecen hablar un idioma ligeramente distinto, mencionando enfoques nuevos que te resultan ajenos.

Es importante destacar que la dinámica que se está desarrollando no te enfrenta a otros trabajadores. Estás compitiendo contra la transformación drástica del trabajo mismo. Mientras te aferras a habilidades conocidas y métodos probados, el trabajo está cambiando a un nivel fundamental, razón por la cual, desde 2022,¹⁰ la tasa a la que los miembros de LinkedIn agregan nuevas habilidades a sus perfiles ha aumentado un 140 por ciento. Muchos de nosotros estamos constantemente mejorando nuestras habilidades o reconsiderando cuáles de ellas son importantes en el cambiante mundo laboral.

Entonces, ¿cómo exactamente puedes avanzar? No se trata sólo de experimentar con la inteligencia artificial. Se trata de usarla para amplificar aquello que te hace único.

Lo que aportas tú

Ume Habiba es una joven veinteañera, amable y extrovertida, que trabaja como ingeniera de software en Microsoft.¹¹ También tiene más de ochenta y cinco mil seguidores en Instagram, donde publica videos sobre cómo programar. Ume ha sido desde siempre una apasionada de la moda y suele usar prendas de ropa como apoyos visuales y metáforas para explicar problemas complejos de programación.

Ume oyó hablar por primera vez sobre la inteligencia artificial en el semestre de otoño de su tercer año en la Universidad de Maryland. Como estudiante de ciencias de la información, sus compañeros la animaban constantemente a experimentar con la IA. Pero no le interesaba demasiado. «¿Hasta qué punto puede ser innovador?», pensaba en ese entonces.

Luego, el semestre siguiente, empezó a probar un poco para ver si podía ser útil con sus tareas. Pronto descubrió que gran parte de lo que había pasado años aprendiendo en clase podía hacerlo la IA. El trabajo académico que se había esforzado por dominar era, como ella decía, «*busywork*».*

«En realidad es trabajo que puedes pedirle a ChatGPT o Claude o Copilot que lo haga. Y listo, ahí tienes tu publicación para el foro de debate», dice Ume. «Después de graduarme, reflexioné sobre mis cuatro años y medio en Maryland y pensé: “Vaya, mis últimos dos años podría haberlos fácilmente cursado en ChatGPT. Y yo podría haberme graduado igual”».

La mayoría de las personas tendría una crisis en ese punto. No Ume.

Ume emigró con su familia a los Estados Unidos cuando era una niña. Creció en un hogar de bajos ingresos en Dundalk, Maryland. La Ume amable y extrovertida de hoy —la chica con más de ochenta y cinco mil seguidores— dice que era «la niña más tímida de la clase» en primaria. Luego tuvo la oportunidad de asistir a una escuela secundaria especializada fuera de su distrito.

«Nadie de mi escuela primaria fue a esa de secundaria. Me vi en una situación en la que ya no podía ser tímida. Tenía que salir de mi caparazón», cuenta Ume.

La exposición a tantos chicos de otras procedencias hizo que Ume se diera cuenta de que «había tanto mundo allá afuera, que yo quería descubrir y aprender más. Y sólo podría hacerlo si asumía riesgos y decía que sí a cosas que me daban miedo, a cosas que parecían muy por encima de mi potencial o de mi edad, y simplemente aprendí a equivocarme. Y eso era algo que siempre me había asustado. Siempre me había dado miedo equivocarme porque no quería decepcionar a mis padres inmigrantes».

Al exponerse, tomar riesgos y equivocarse, Ume se dio cuenta de que en realidad no era tímida. Era una persona con el don de gentes.

Y así, cuando descubrió que la IA podía hacer gran parte de lo que le habían pedido en sus clases, no se asustó porque, como ella misma dice: «Yo sabía que lo que me iba a llevar lejos no era ser la persona más inteligente de la clase, no era conocer los algoritmos más increíbles ni poder programar cualquier cosa que me dijeras. Lo que me iba a diferenciar era que, uno, estaba dispuesta a aprender, y dos, estaba dispuesta a conversar y ser muy sociable».

* *Busywork* es un trabajo no muy necesario cuyo objetivo es simplemente mantenerte ocupado. (N. del T.)

«Siempre digo que la IA no va a quitarme el trabajo, porque sé lo que yo apporto y que la IA no puede hacer», afirma Ume. «Las habilidades blandas son mucho más que “sé hablar con las personas”. Es ser amable con ellas. Es mostrar compasión y poder ofrecer esos aspectos humanos que la IA simplemente no puede. Y tienes que saber usarla y conectar esas habilidades blandas que tú aportas con la IA para producir algo que nadie más está aportando».

Para Ume, la IA es una valiosa aliada en el contenido que produce, pero ella sigue siendo la directora. Lo que la IA le ahorra es *tiempo*, al encargarse de parte del trabajo técnico de crear contenido, para que ella pueda ser más creativa, más auténtica y, en última instancia, llegar a más personas.

«Primero, creo que una de las cosas más importantes es saber cómo darle instrucciones a la IA», dice Ume. «Es importante proporcionar contexto, así que le explico quién soy, qué tipo de contenido creo, en qué estoy enfocada y qué quiero que haga la IA, y luego le digo que internalice esa información, y después le digo qué hacer».

Después de este paso, Ume le indica a su herramienta de IA qué tipo de contenido quiere crear para un video en particular. Luego introduce sus propios desgloses personales de problemas de programación —básicamente, soluciones a las que ella ha llegado por su cuenta, sin ayuda de la IA— para que la IA pueda ver cómo funciona su mente.

En ese punto, ella le dice a la herramienta: «Ahora, ¿podrías expresar esto mediante una analogía con la que las jóvenes puedan identificarse, que sea fácil de entender, pero que también use el desglose paso a paso que acabo de mencionar, asegurándote de usar todo el contexto que te he dado y todos los productos que ya tengo?».

El resultado es notable y consistentemente bueno. Ume dice que, el 90 por ciento de las veces, la IA produce una analogía casi perfecta. Si no, le pide que lo intente de nuevo. Si no, una tercera vez. Para la tercera, el resultado es ideal. Ése es tiempo que Ume puede dedicar a inventar formas más creativas de llegar a su audiencia o a pensar cómo conectar más profundamente con sus seguidoras.

Además, dice que siempre se toma el tiempo para revisar lo que genera la IA y «adaptarlo a mis palabras y mi propio estilo. La IA sigue siendo muy monótona, por lo que me gusta darle un poco más de energía».

La IA le ayuda a Ume a elaborar sus analogías y a avanzar en su misión de hacer que las niñas se interesen por las ciencias computacionales. No la reemplaza. Trabaja junto a ella, para ella. Le permite crear más videos y llegar a más personas. Y la libera para hacer las cosas que más le importan, permitiéndole dedicar su tiempo a pensar creativamente en lugar de hacer trabajo rutinario.

En última instancia, dice Ume, lo que la gente busca en sus videos es su autenticidad. No sólo la información. «Están viendo a Ume; están viendo a Ume hablándole a la cámara, porque eso es lo que capta la atención de mi comunidad».

No luches contra el futuro

En 1811, grupos de expertos tejedores en toda Inglaterra comenzaron a destruir los telares mecánicos que amenazaban su medio de subsistencia.¹² Cuando se les cuestionaba, los tejedores culpaban de los daños a un hombre misterioso llamado Ned Ludd. Ned Ludd era una figura tipo Robin Hood, un líder ficticio para una rebelión real, un nombre tras el que esconderse mientras luchaban contra el futuro.

Los luditas, como llegaron a conocerse, no eran escépticos de la tecnología. Creían en ella. Y por eso estaban desesperados. Eran maestros artesanos que entendían perfectamente lo que significaban las nuevas máquinas: el fin de su capacidad de ganarse la vida. Veían el futuro con claridad. Sólo que pensaban que podían detenerlo.

En última instancia, ésta es la dura verdad de la resistencia tecnológica: quienes luchan con más fuerza contra el cambio suelen ser quienes mejor entienden sus consecuencias inmediatas. Ven con claridad lo que se perderá. Cuando se trata del trabajo, no se enfocan en lo que podría ganarse.

El Massachusetts Institute of Technology (MIT) estudió este patrón y descubrió que el 60 por ciento de los empleos que realizábamos en 2018 no existían en 1940.¹³ Más recientemente, LinkedIn constató que en 2024, en los Estados Unidos, casi el 70 por ciento de los empleos en la lista de trabajos en auge no existían hace veinte años. ¿La lección? La tecnología no sólo reemplaza trabajo; transforma lo que el trabajo puede llegar a ser, creando nuevos empleos y nuevas categorías laborales en el proceso.

Si bien los luditas entendían lo que estaban a punto de perder, no podían ver los nuevos trabajos que vendrían, como el de mecánico, ingeniero o diseñador.

¿Y qué hay de los escribas que se opusieron a la imprenta de Gutenberg en 1450? En cincuenta años,¹⁴ Europa tenía nueve millones de libros en circulación, más que los producidos en los mil años anteriores juntos. Esa cantidad de libros dio lugar a la creación de todo tipo de nuevos empleos: tipógrafos, impresores, encuadernadores.

¿Y los operadores telefónicos que se resistieron a la conmutación automática? Para 1950, había más personas que nunca trabajando en telecomunicaciones, sólo que hacían un trabajo distinto.

Aquí es importante que seamos claros: reconocer los patrones históricos no disminuye el dolor, muy real, de la disrupción. Los luditas no estaban equivocados al preocuparse por su empleo y su sustento. Tampoco los escribas ni los operadores. Todos tenían familias que alimentar, habilidades que les había costado décadas dominar, comunidades construidas alrededor de su oficio, identidades basadas en su trabajo.

Cuando la tecnología amenaza tu capacidad para ganar dinero, hablarte de posibles empleos futuros ofrece poco consuelo. Los luditas cuyos trabajos desaparecieron perdieron su medio de subsistencia, y ellos personalmente no se beneficiaron de la industria textil que los reemplazó. Sí, se crearon nuevos empleos, pero los trabajadores tuvieron poco control sobre su destino. Sin advertencia previa. Sin herramientas para adaptarse. Esto ha sido una verdad a lo largo de la historia, pero no tiene por qué repetirse.

Esta vez, el conocimiento de lo que está cambiando está disponible para todos, y la capacidad de gestionar ese cambio está disponible para cualquiera que tenga acceso a herramientas de IA. Y, de manera crucial, aún tenemos tiempo para adaptarnos antes de que la IA transforme por completo nuestros trabajos e industrias.

Puedes aprender nuevos trucos

«Soy el perro viejo que aprendió el truco nuevo»,¹⁵ dice Jonetta Gresham, una enfermera de cincuenta y tantos que se convirtió en gestora de proyectos. «Y la IA es el truco nuevo».

La distancia entre un ludita y una defensora de la IA puede parecer enorme. Sin embargo, en todo el mundo, personas como Jonetta están dando ese salto cada día. No sólo porque tienen que hacerlo, sino porque creen que esta nueva tecnología podría ayudarlas a ser mejores en lo que hacen.

La visión de Jonetta para su carrera comenzó temprano. Creció en un vecindario de bajos ingresos en Cincinnati. Admiraba la ética de trabajo de su madre, pero también quería una vida laboral distinta a la de ella. «Yo no quería tener un empleo. Quería tener una carrera... Sentía que mi madre tenía un empleo».

Así que Jonetta trabajó como enfermera durante muchas décadas. Entonces, uno de sus hijos necesitó que estuviera en casa, y ella pasó a realizar distintos tipos de trabajo por contrato. Cuando volvió al mundo laboral, con la idea de incursionar en el campo de la tecnología, la IA estaba emergiendo. Jonetta era más que escéptica.

«Yo era la típica persona de “ni loca con la IA”», dice riendo. Recuerda haber pensado: «¿Qué es eso? ¿Por qué tendría que usarla?».

«Pero», dice con una sonrisa, «desde el minuto en que empecé a usarla, no he parado». Hace una pausa para enfatizarlo, repitiendo cada palabra lentamente: «No. He. Parado».

Haber crecido en los años setenta y ochenta le había dado a Jonetta muchas razones para temer a las máquinas. «Teníamos *Terminator* y *Star Wars*, y todas esas cosas en la pantalla grande que decían: cuidado con las máquinas. Además, leí *1984* de George Orwell».

Hoy, Jonetta gestiona proyectos de salud digital, supervisando la capacitación en registros médicos electrónicos para personal clínico. Su transformación en defensora de la IA comenzó durante un curso ofrecido por Merit America, una organización sin fines de lucro que ofrece caminos profesionales a estadounidenses con empleos de bajos salarios. La tarea era simple: crear un currículum usando IA.

«Ésta soy yo en papel», recuerda haber pensado cuando vio el resultado. «La IA lo hizo a partir de mis propias habilidades».

Ese momento lo cambió todo. La IA no estaba reemplazando su pensamiento. Le estaba mostrando nuevas formas de contar su historia. Ahora la usa todo el tiempo para ese propósito.

«Cuando tienes que modificar tu currículum para ajustarlo a un puesto, ¿sabes cuánto trabajo supone? El solo hecho de tomar las habilidades que tienes y ponerlas en un formato que coincida con el empleo que buscas».

La IA le ahorra tiempo y la ayuda a explicar mejor qué la hace irremplazable. De hecho, la IA ha cambiado la forma en que Jonetta ve su propia mente, de una manera que ella describe como liberadora.

Desde que era niña, Jonetta siempre tuvo una memoria extraordinaria. De pequeña, leía *TV Guide*. «¿Qué echan en la tele?», preguntaba su familia. Jonetta siempre sabía la respuesta.

Pero no quería que su trabajo se centrara en memorizar datos. Anhelaba un trabajo que le exigiera pensar: dar sentido a la información, resolver problemas complejos, aplicar pensamiento crítico a las tareas.

La IA le ha permitido pasar menos tiempo dependiendo de su memoria para los hechos y más tiempo entendiendo lo que esos hechos realmente significan.

Cuando estudiaba para una certificación en TI (Tecnología de la Información), Jonetta entrenó una herramienta de IA con su voz y su forma de razonar. Luego pidió a la IA que le explicara el material con términos que ella usaría y analogías que pudiera entender. En lugar de memorizar la información, descubrió que utilizar la IA para personalizar el contenido a su estilo de aprendizaje significaba que «realmente podía entenderlo».

Aprobó el examen. Más importante aún, encontró un enfoque para esta nueva herramienta: la IA como aliada, no como adversaria.

IA 101

Si eres un escéptico de la inteligencia artificial, lo entendemos. Si estás cansado de oír hablar de la IA, lo entendemos. Si sientes que tienes que asentir cuando alguien habla de IA, aunque no tengas idea de qué está diciendo, también lo entendemos.

Aquí va la buena noticia: para avanzar en la era de la IA, no necesitas construir IA. Sólo necesitas saber cómo usarla. Es muy probable que ya hayas hecho algo parecido antes. Seguramente en algún momento aprendiste a escribir a máquina, enviar correos electrónicos, hacer una presentación en PowerPoint y usar un teléfono inteligente. Nada de eso requirió que aprendieras a construir una computadora o escribir código. Para la gran mayoría de nosotros, se trata del mismo proceso, sólo que ahora la forma de trabajar con esta herramienta es hablándole como hablarías con otra persona.

Entonces, ¿qué es realmente la IA? Una forma simple de definirla es como una tecnología capaz de hacer cosas que antes creíamos imposibles para las máquinas: aprender de la experiencia, interpretar lenguaje, generar contenido. La IA aprende procesando enormes cantidades de datos provenientes de libros, artículos, código, conversaciones e imágenes. Luego identifica las relaciones entre ellos. Cuando usas ChatGPT o Copilot, estás interactuando con lo que se llama un *large language model* (LLM):^{*} un sistema que no sólo memoriza hechos, sino que entiende el contexto lo suficiente como para escribir un correo, depurar código o hacer el primer borrador de un memo estratégico.

Y cada vez es más capaz. Estos sistemas de IA están evolucionando para volverse «agentes». Quizás hayas escuchado ese término recientemente. Se refiere a herramientas que no sólo responden a solicitudes, sino que pueden actuar, tomar decisiones y completar tareas de varios pasos con poca o ninguna supervisión humana.

Lo más importante que debes recordar sobre la inteligencia artificial es que no necesitas entender cómo funciona por dentro. Sólo necesitas empezar a usarla.

La única salida es pasar por ahí

Así que aquí estamos. Ya entiendes la velocidad del cambio. También entiendes que comprenderlo no basta. Necesitas una manera de gestionarlo.

Este libro es esa manera. No es un manual rígido, porque éstos no funcionan cuando el juego cambia constantemente. En cambio, este libro te mostrará cómo construir lo que realmente importa: la mentalidad y los movimientos que permiten tener mayor control en medio de la disrupción.

Si la actitud de Ume —esa certeza de que la IA no puede reemplazarla— te resulta ajena, no te preocupes. Pronto dejará de serlo. Si la transformación de Jonetta, de escéptica a defensora, te parece imposible de replicar, tampoco te preocupes. Te mostraremos cómo llegar ahí y cómo hacer que ese camino sea tuyo.

* Gran modelo de lenguaje, también llamado modelo extenso de lenguaje, modelo lingüístico de gran tamaño, modelo de lenguaje a gran escala y demás variaciones. (*N. del T.*)

La cuestión es que los trabajadores que progresan no son necesariamente los que cuentan con mayores recursos ni conocimientos técnicos. Son los que experimentan antes de que sea necesario. No de manera frenética, sino con intención. Practican la adaptación antes de tener que hacerlo. Saben que aprender a aprender importa más que lo que sabes hoy. Adopta las palabras de Ume como lema. ¿Qué la distinguió? Estaba «dispuesta a aprender».

Cuando Ume y Jonetta empezaron a experimentar con la IA, descubrieron algo profundo: podían usarla para amplificar sus capacidades humanas únicas. No se aferraron a carreras o esquemas que ya no les servían. Eligieron la curiosidad por encima de la comodidad. Priorizaron las posibilidades del trabajo nuevo por encima del «así se ha hecho siempre».

Lo cual nos lleva a algo crucial: las viejas formas de trabajar no estaban diseñadas para liberar el potencial humano. Estaban diseñadas para la eficiencia industrial. Para la velocidad. Para la escala. Para la predictibilidad. Para que los humanos hiciéramos más, mejor y más rápido.

Ese viejo mundo se está desmoronando. Y ésa, en realidad, es la gran oportunidad.

Por primera vez en siglos, podemos construir el trabajo alrededor de lo que nos hace más humanos: nuestra capacidad de crear, resolver problemas nuevos y conectar de manera significativa. La IA se encarga del trabajo de eficiencia. Eso nos libera para hacer lo que ningún algoritmo puede: crear soluciones que nunca antes han existido. Y aun así, muchos seguimos aferrados a las viejas reglas.

Ahí es a donde iremos en el próximo capítulo. Porque antes de poder construir algo mejor, necesitas darte permiso para soltar lo que ya no funciona. Especialmente si es lo único que has conocido.

La conclusión

- 1. El ritmo del cambio es exponencial, no lineal.** El cambio nunca volverá a ser tan lento como ahora. La IA nunca volverá a ser tan básica como hoy. El momento de experimentar es ahora.
- 2. Tu resistencia es biología, no debilidad.** Ese nudo en el estómago cuando piensas en la IA es el resultado de millones de años de evolución

tratando de protegerte del cambio rápido. Pero los instintos que antes te mantenían a salvo ahora pueden dejarte atrapado.

- 3. No luches contra el futuro; constrúyelo.** La tecnología no sólo reemplaza el trabajo antiguo; transforma lo que el trabajo puede ser. Quienes se resisten al cambio sólo ven lo que podría perderse. Quienes se adaptan son capaces de ver lo que puede ganarse.