

EMPLEO | TECNOLOGÍA | IMPACTO | TRANSFORMACIÓN | CAMBIO | I.A.

Insight 21

Transformaciones en el trabajo dentro de empresas argentinas 2026

Mgter. Andrés Pallaro
Director del Observatorio
del Futuro

UNIVERSIDAD
SIGLO 21



Resumen ejecutivo

El Informe de este año transcurre en un clima signado por la sensación de urgencia, dado el impacto colectivo que está generando la expansión aparentemente ilimitada de la IA generativa en las actividades humanas. Nuestro país, aunque muy condicionado por su propia agenda de transformación socio- económica, no está al margen de esta ola global de cambio sobre la que buscamos más y mejores evidencias.

Vemos una compleja trama de luces y sombras. Por un lado, crece la **responsabilidad empresarial declarada sobre la complejidad de los procesos de automatización** del trabajo humano (45,4% lo hace por razones de costos y productividad, pero también por la creación de valor). Por otro, **no deja de crecer la penetración de la IA en diversas áreas y niveles de trabajo** de las empresas (41,6% de las empresas). En otra dimensión del fenómeno, el **efecto de sustitución de tareas humanas por IA se acelera (75% de las empresas así lo registran, 87% en los próximos 3 años)**, aunque también **crece la evidencia y el pronóstico de revitalización y recreación de tareas humanas** relevantes (un impactante 85% de las empresas ha experimentado algún nivel de recreación de ellas).

Predomina la visión optimista (55% de las empresas) sobre este fenómeno de hibridaciones posibles entre el trabajo humano y los agentes de IA. Sin embargo, **crece en paralelo la incertidumbre y las tensiones propias de la velocidad de esta expansión (54% de las empresas desconocen aún los agentes de IA), y la escasez o limitaciones de los**

espacios de reflexión y sensibilización dentro de las empresas sobre estos temas (64% de las empresas carecen de ellos). También, destacamos que el **pronóstico de expansión del trabajo humano siga siendo, como en años anteriores, expansivo para los próximos años (39,3 % piensa que crecerá y 37 % que se mantendrá), aunque se observan tasas decrecientes en dichas previsiones.**

En síntesis, no es apropiado abordar este proceso con ideas o consignas simplistas. Estamos ante un fenómeno de gran complejidad, inusitada profundidad y creciente velocidad. Tenemos una ventana de oportunidad para diseñar futuros posibles para el trabajo humano, pero no hay tiempo que perder y solo puede lograrse mediante exitosos ejercicios de inteligencia colectiva. Este informe pretende ser un insumo de valor para dicha tarea.



Información metodológica



Metodología
Cuantitativa



Tipo de investigación
Descriptiva



Técnica de recolección de datos
Encuesta telefónica



Instrumento de recolección de datos
Cuestionario estructurado



Población de estudio
Empresas de sectores tradicionales de la economía, sectores transformados a partir de las tecnologías digitales y sectores nuevos de la economía cuya actividad comercial se desarrolle en las siguientes ciudades argentinas: CABA, Comodoro Rivadavia, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Rosario y San Miguel de Tucumán.



Procedimiento de selección de la muestra
Probabilístico, aleatorio telefónico.



Tamaño de la muestra
400 casos en cada año comparado



Error de la muestra
4,8%



Nivel de confianza
95%

Introducción

Comprender las dinámicas de transformación de los mercados de trabajo ha dejado de ser solo un tema relevante para convertirse en un imperativo de los tiempos bajo el implacable impulso de la inteligencia artificial generativa. Líderes y directivos de ámbitos públicos y privados tienen la enorme responsabilidad de decodificar las señales de nuevos y más profundos impactos sobre la oferta y demanda de trabajo humano en estos tiempos, bajo la **firme hipótesis de que estamos ante un verdadero cambio de era que puede no solo alterar condiciones y formatos del desempeño laboral humano sino también cambiar radicalmente lo que se entiende como trabajo en las economías digitales actuales y, sobre todo, las que se están configurando de cara al futuro próximo.**

Se multiplican los estudios e investigaciones en distintas partes del mundo acerca de cómo está impactando la IA en los distintos niveles y áreas del trabajo humano, qué proyecciones de semejante fenómeno podemos esperar hacia adelante y qué margen de acción podemos tener desde los distintos sectores para direccionar el proceso hacia los mejores futuros posibles para personas y sociedades.

Por caso, el reciente Documento de una de las compañías que lidera la disrupción global de la IA, **Anthropic de Dario Amodei, titulado «Impacto de la IA en el mercado laboral: Una nueva métrica y primeras evidencias»**, ha generado un enorme impacto debido a que, quizás por primera vez, **asocia con datos concretos la caída del nivel de empleo en la economías más dinámica del mundo como es EE. UU. y, especialmente, el desplome de la contratación de profesionales recién graduados por parte de las empresas del país (-14 %, entre mayo de 2025 y febrero de 2026), con la nueva ola de automatización que trae la IA.** Por otra parte, las alertas del Informe se enfocan en esta nueva escalada de automatización que está llegando, ahora sí, a profesiones y trabajos de alto nivel formativo y dominio cognitivo. Asimismo, aún nos manejamos con un **nivel de penetración de la IA muy inferior al potencial que los modelos y herramientas ya demuestran tener para ejecutar distintos tipos de tareas o procesos complejos** (es decir, el mayor impacto mayor está por venir en los próximos meses o años).

Por otra parte, una reciente **investigación sobre este tema de Harvard Business School, que lleva el título «¿Desplazamiento o complementariedad? El impacto de la IA generativa en el mercado laboral»**, ha sido citada a nivel global como reflejo de la complejidad del fenómeno y las múltiples posibilidades que este proceso de transformación del trabajo humano puede deparar de cara al futuro. **Utilizaron IA para categorizar más de 19 mil tareas laborales en más de 900 ocupaciones, con el fin de evaluar el potencial de automatización de cada una mediante la IA generativa.** Cruzando estos datos con la demanda de trabajo en el último año en EE. UU., se encuentra que los **trabajos con muchas tareas repetitivas y estructuradas han caído un 13%, mientras que la demanda de roles más analíticos, técnicos o creativos ha crecido un 20%**. Los empleos con mayor impacto de automatización son aquellos que registran una clara disminución del requisito de habilidades que un humano puede ofrecer para desempeñarlos.

Con características y resultados distintos, ambos trabajos son un claro reflejo que en estos primeros meses del año 2026 **se multiplican las evidencias en sectores o regiones específicas de que el cambio estructural del trabajo humano se acelera, con muchos matices, y sobre todo con una invocación trascendente: es el momento de comprender mejor lo que está sucediendo en cada sector de la economía y lo que puede suceder en el futuro inmediato** de acuerdo a los distintos escenarios de futuro que podemos visualizar. Solo así seremos capaces de diseñar estrategias superadoras para preservar, aumentar y recrear el trabajo humano bajo la consigna de que, en las distintas profesiones y niveles, ya no podrá concebirse si no es hibridado activamente con la IA.

Tal como lo venimos haciendo en las cuatro ediciones anteriores, este nuevo trabajo de **Insight 21 de la UES21** intenta brindar un aporte concreto para este desafío histórico que las sociedades tenemos por delante en el Siglo 21: construir una nueva era relevante para el trabajo humano masivo, apalancados en todo lo que supimos construir para dignificarlo y configurarlo durante tantos años, e inexorablemente enfocados en hallar las mejores combinaciones y articulaciones con las tecnologías inteligentes que hacen y harán gran parte de todas las tareas que una economía requiere.

Esperamos que consultar a las empresas argentinas acerca de cómo transitan este proceso de transformaciones y qué visualizan hacia adelante sea un insumo de alto valor para esa misión de inteligencia colectiva que, tanto en el país como en el mundo, tenemos por delante.

Diagnóstico y análisis

Es claro que el proceso de automatización del trabajo humano viene de larga data y ha tenido distintas instancias de aceleración. Transitamos una de ellas, bajo la dinámica de la inteligencia artificial generativa en plena expansión en todos los sectores y tareas. **En ese sentido, es clave indagar acerca de las razones u objetivos por los cuales las empresas pueden estar tomando decisiones de automatización del trabajo humano en este contexto.** Solo un **8,8%** de las empresas manifiestan estar automatizando para bajar costos, mientras que una proporción similar (**9,8%**) se inclina por objetivos de crear nuevo valor para sus clientes. Un **20,8%** se ha enfocado en mejorar la productividad de sus empresas. Por último, una porción mayoritaria (**45,4%**) expresa hacerlo para lograr los tres objetivos anteriores combinados.

Debemos resaltar este 45,4%, frente al 30,3% que expresaba lo mismo en la medición del año previo. De manera coherente con lo anterior, las opciones de baja de costos y productividad muestran proporciones menores comparado con el 2025 (11,5% y 27,3% respectivamente). La opción de incremento del valor para los clientes se mantiene en ratios cercanos al 10%. **Estos movimientos expresan, a nuestro criterio, un aumento del nivel de conciencia y de visión sistémica de las empresas acerca del fenómeno de la automatización del trabajo, en esta etapa impulsada por la IA, que puede (y debe, pensando en el bien común) tener objetivos múltiples, que trasciendan el manejo de resultados económico-financieros en las empresas.**

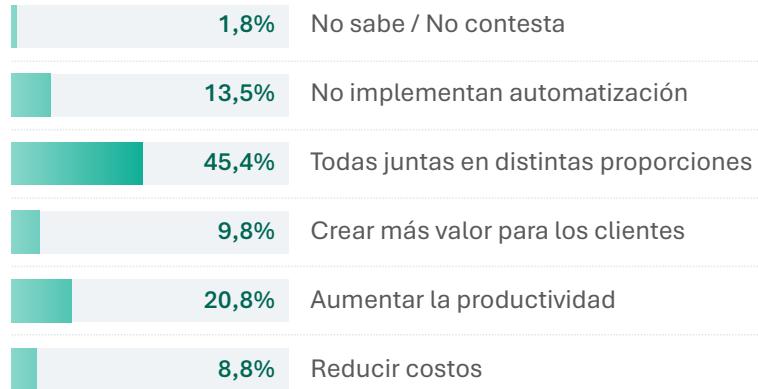
Claro está que nos encontramos ante una fuerza transformadora que escapa a nuestras voluntades. Solo el 13,4% de las empresas expresa estar al margen de los procesos de automatización del trabajo (17,5% el año anterior), **lo que da cuenta de su impacto estructural y, por ende, de la gravitación que tiene y tendrá la responsabilidad de las empresas para su gestión.**

(Ver **Gráfico 1** en página siguiente)

Sigue siendo preocupante, en función del criterio de responsabilidad empresarial que mencionábamos en el punto anterior, que una **porción muy mayoritaria de empresas expresen que no utilizan ninguna metodología para determinar qué parte del trabajo humano deciden ir automatizando (72,3%, frente a un 80,5% del año anterior).** Sólo en el segmento de las empresas que declaran hacer automatización para lograr los tres objetivos al mismo tiempo (baja de costos, aumento de productividad y creación de



Gráfico 1
Objetivo principal de los procesos de automatización tecnológica de tareas humanas. Año 2026.

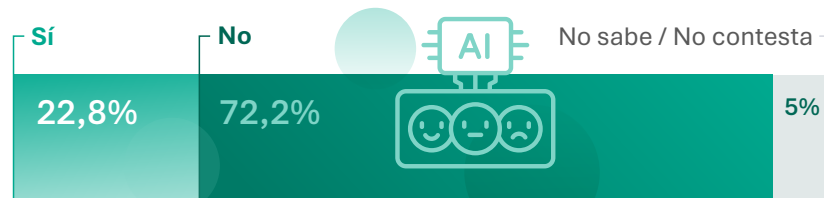


Fuente. Elaboración propia.

valor), la proporción que dice hacerlo basadas en una metodología adquiere un nivel mayoritario (61%). Esto revela que **a mayor amplitud en el abordaje del tema, mayor es la convicción de la necesidad de hacerlo con una metodología de análisis y no sólo a través de pulsiones o decisiones espasmódicas.**



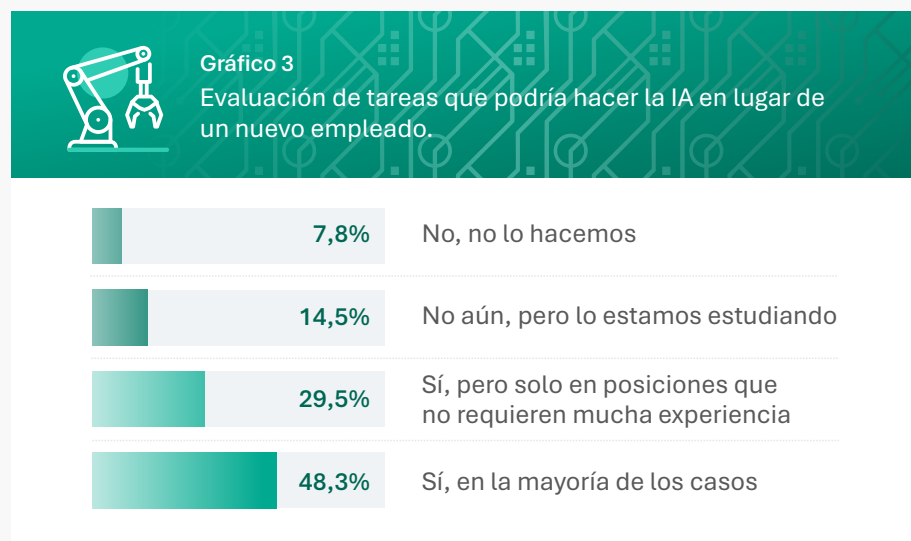
Gráfico 2
Implementación de metodologías para evaluar tareas a ser realizadas por humanos o por tecnología.



Fuente. Elaboración propia.

El avance de las aplicaciones y agentes de IA en el mundo del trabajo ha acelerado el debate acerca de si ello comienza a ser un criterio de decisión de las empresas a la hora de incorporar a nuevos colaboradores. **Por ello preguntamos a las empresas si evalúan qué puede hacer la IA ante cada nuevo requerimiento de personal.** El **48,3%** de ellas no hace este tipo de análisis aún, aunque un **29,5%** manifiesta estar estudiándolo. Las que sí ya están condicionando la expansión del trabajo humano al análisis de lo que la IA puede aportar, se dividen en empresas que se enfocan en hacerlo en posiciones que no requieren mucha experiencia (**14,5%**) y aquellas que lo adoptan como criterio general (**7,8%**).

Es esperable que aumente la porción de empresas que impulse este tipo de consideraciones, a la luz de la creciente penetración de la IA en todos los campos. Así, estos números son una ventana de oportunidad actual para diseñar estrategias de contención y expansión del trabajo humano. De hecho, **entre las empresas que manifiestan automatizar el trabajo usando método (22,8%, preg. 4), la categoría de cotejo de aportación de la IA antes de incorporar trabajadores de baja experiencia creció al 20,9% y la de hacerlo en todos los casos, al 15,4%.**



Fuente. Elaboración propia.

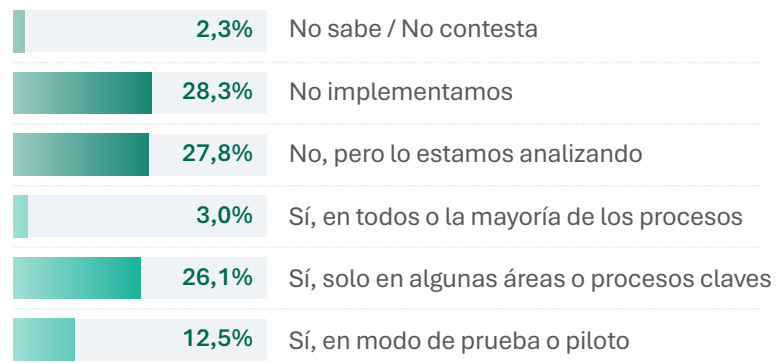
A la hora de indagar acerca del uso concreto que las empresas le están dando a la IA en sus procesos internos de trabajo, nos encontramos con una mayoría aún al margen de ello: quienes no la implementan, pero si lo están analizando llegan a un **27,8%**, y quienes tampoco lo están analizando, a un **28,3%**, lo que

totaliza un **56,1%** de las empresas. **No obstante, es oportuno mencionar que estas dos mismas categorías en la medición del año anterior totalizaban un 71%, 15 puntos más que en este año.**

Las empresas que sí implementan IA en el trabajo se componen de: las que están en fase de prueba piloto (**12,5%**), las que lo hacen en algunas áreas o procesos claves (**26,1%**) y las que ya están en despliegues de escala en toda la empresa (**3%**). **Si sumamos las tres categorías, obtenemos un 41,6%, mientras que en el año anterior no llegaban al 29%.** Como era de esperar, la penetración de la IA en el trabajo de las empresas creció fuertemente. Y pareciera ser que estamos transitando un año en el que esto podría acelerarse de manera exponencial, a través de nuevos y mejores agentes de IA cada vez más accesibles.



Gráfico 4
Implementación de sistemas de inteligencia artificial en áreas de trabajo.

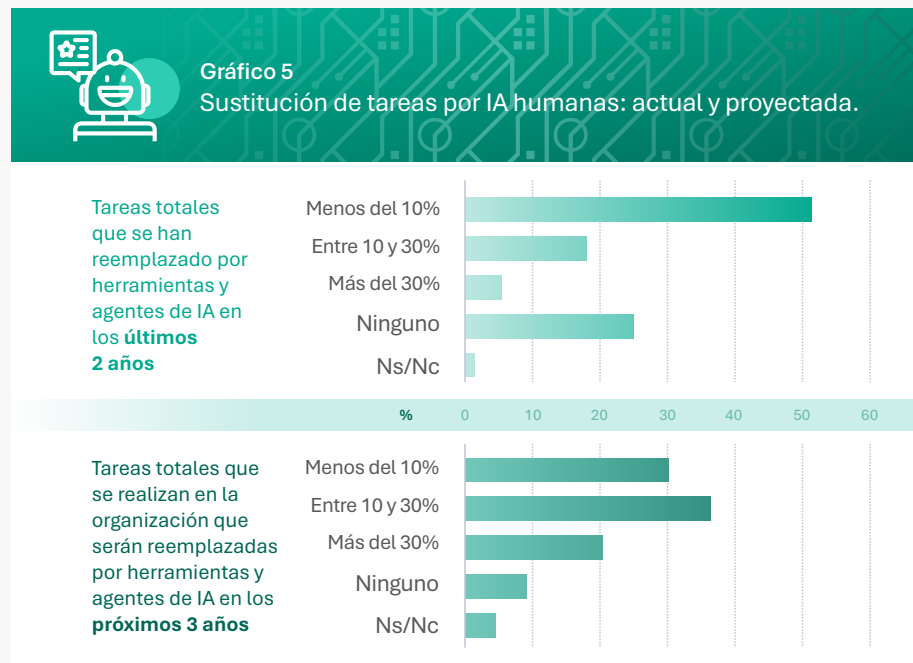


Fuente. Elaboración propia.

Lo anterior nos lleva a indagar más acerca del **efecto de reemplazo o sustitución de tareas humanas que la penetración de la IA puede estar generando** en el trabajo que han desplegado las empresas argentinas (en los últimos dos años). El **51%** considera que ello ha sucedido en un nivel inferior al 10% de las tareas totales, un **17,8%** lo ha experimentado en una franja que va del 10% al 30% de las tareas totales, y solo un **5,3%** en más del 30%. **Es decir que el efecto de sustitución de tareas humanas por dispositivos inteligentes, aunque en distintas proporciones, ya se registra en casi el 75% de las empresas, mientras que en el año anterior no llegaban al 50%.**

Cuando llevamos el mismo análisis hacia adelante, es decir proyectamos a 3 años cómo las empresas creen que se dará esta sustitución de tareas humanas por máquinas inteligentes, aquel 75% de empresas se eleva al 87%. Dentro de esa enorme proporción, un 30% cree que sucederá en un nivel inferior al 10% de las tareas totales, un 36,3% en la franja entre el 10% y 30% de las tareas, y un 20,3% en más del 30% de todas las tareas que realiza una organización. El año anterior, esta estimación de sustitución de las empresas argentinas, sumando las distintas categorías, nos daba un 79%.

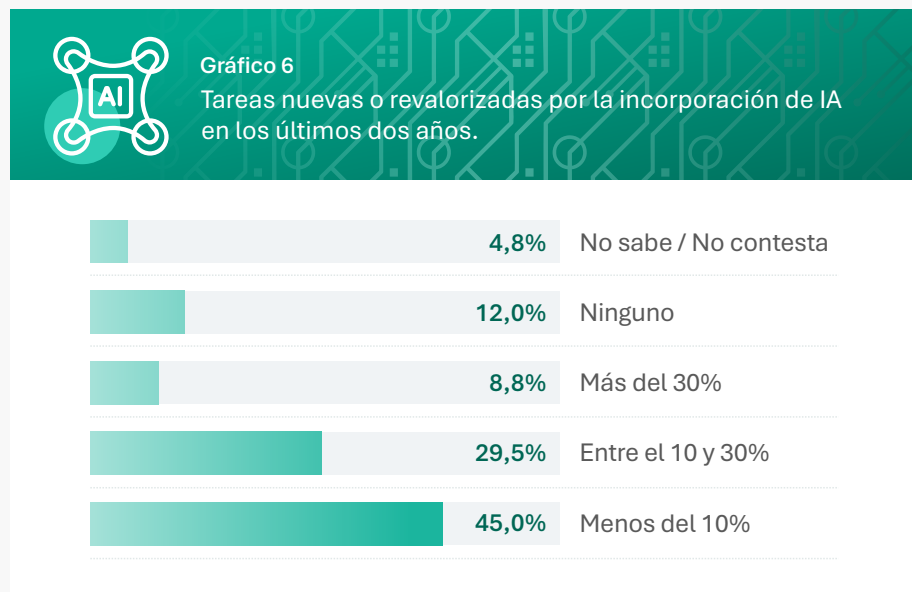
A todas las luces, las tareas que componen el total del trabajo que despliegan las empresas es y será cada vez más impactado por las tecnologías inteligentes. Para graficar cabalmente la magnitud del fenómeno que afrontamos, es apropiado considerar que estas proporciones son bastante más altas si cruzamos estas preguntas con la pregunta 7 (empresas que ya implementan o no IA en sus procesos internos). **Entre quienes implementan IA en áreas claves o en la mayoría de los procesos de la empresa, el efecto de sustitución de tareas humanas (en distintas proporciones) pasa del 75% al 98%.** De igual modo, en la proyección a 3 años del mismo efecto, pasamos del 87% al 100% (considerando las distintas categorías que reflejan proporciones de tareas humanas por sustituir).



Fuente. Elaboración propia.

El mundo entero y sectores específicos de la economía buscan entender mejor este fenómeno de sustitución y actuar en consecuencia. Para hacerlo, es **clave conocer si están apareciendo roles y tareas humanas nuevas o expandidas, es decir más allá de la estructura de tareas reflejada en los organigramas tradicionales de las empresas**. Un **45%** de las empresas respondió que en los últimos 2 años han registrado tareas humanas nuevas o revalorizadas en un nivel inferior al 10% al total, un **29,5%** en una proporción mayor (entre 10% y 30% de las tareas totales) y un **8,8%** en más del 30% de todas las tareas que componen el trabajo de la organización.

Es decir, casi el 85% ha experimentado eventos de novedad o recreación del trabajo humano, plasmados en tareas concretas incorporadas en los últimos 2 años. Es evidente que, bajo la dinámica de la creciente digitalización inteligente del trabajo de las empresas, crecen también (aunque en menores proporciones) las oportunidades de tareas nuevas o recreadas para el trabajo humano. Esta tendencia se acentúa, si consideramos que este casi 85% sube 10 puntos más aproximadamente al cruzar esta pregunta con el nivel de uso de la IA en procesos de trabajo (pregunta 7). Esto quiere decir que, **allí donde ya se implementan sistemas de IA (en formato piloto, en procesos claves o en la mayoría de ellos), la definición de tareas nuevas o revalorizadas (mejoradas/expandidas) en los últimos 2 años a partir de la incorporación de IA es mayor aún que en el promedio general.**



Fuente. Elaboración propia.

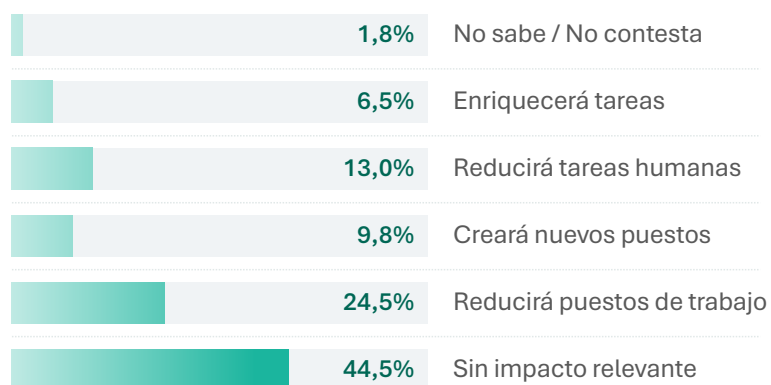
Entonces, ¿cómo pueden definir las empresas argentinas al impacto de la IA en el trabajo humano? Para emitir un juicio más general o integrador sobre este fenómeno que venimos midiendo en distintas dimensiones a través de las preguntas anteriores, en la pregunta 11 consultamos cuál creen que será el impacto más preponderante. Nos encontramos que el **44,5%** cree que enriquecerá tareas humanas, el **24,5%** que las reducirá, el **9,8%** que creará nuevos puestos de trabajo, el **13%** que los achicará y el **6,5%** que no tendrá impacto alguno relevante. **Es decir que un 55% de las empresas pronostican un impacto más positivo y, aproximadamente, un 38% uno más negativo. En cambio, en la medición del año anterior, la visión más pesimista se imponía con, aproximadamente, un 50% (sumando ambas categorías) frente a un 40% de las empresas con pronósticos optimistas.**

Siguiendo la línea que hallamos en los cruces de las preguntas anteriores por el nivel de implementación actual de IA en el trabajo de las empresas (pregunta 7), vemos aquí que **el optimismo se multiplica en los tres segmentos de empresas con estadios de IA implementada en el mundo laboral.** El **55%** de las miradas optimistas que mencionábamos en el párrafo anterior se eleva a niveles cercanos al **60%** en las empresas con IA en procesos de trabajo en formato piloto o áreas claves y a un impactante **75%** en aquella porción minoritaria de empresas que manifiestan tener la IA en marcha en la mayoría de sus procesos de trabajo interno.



Gráfico 7

Impacto predominante a futuro de la IA en el trabajo de las personas.



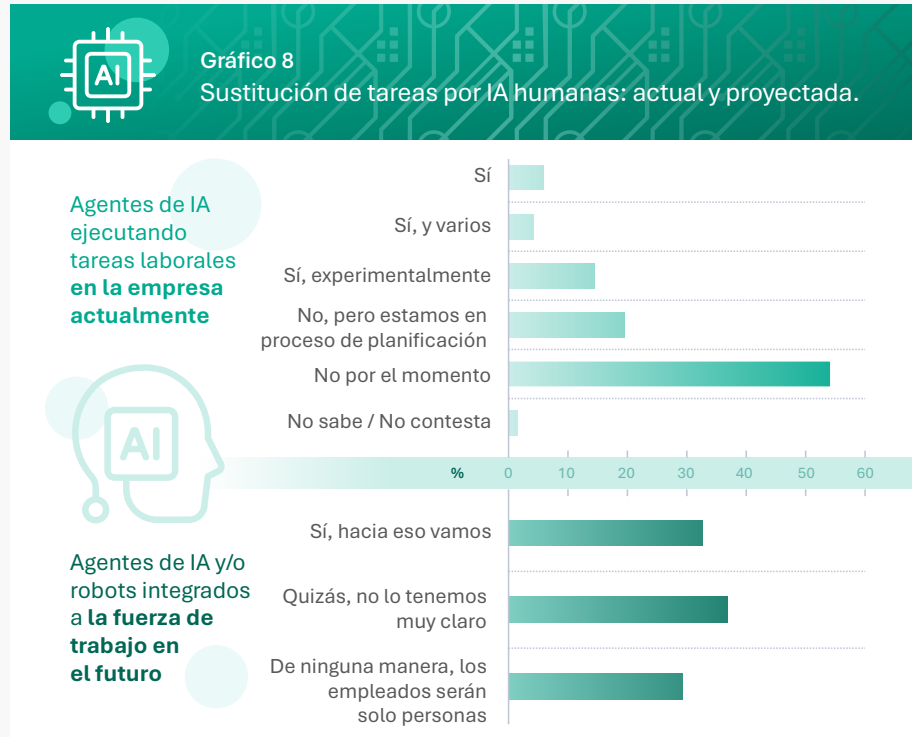
Fuente. Elaboración propia.

Pero todo va demasiado rápido. La evolución de la IA generativa en tan poco tiempo ha derivado en lo que se comienza a conocer como la economía agénica, es decir sistemas productivos y de servicios que pasan a tener un creciente componente de agentes de IA, dispositivos capaces de comprender procesos y tomar decisiones de forma autónoma accediendo a los distintos sistemas y protocolos que estructuran el funcionamiento de una organización. Cerca de un **25%** de las empresas manifiestan estar familiarizadas con este mecanismo de agentes, ya sea porque están ejecutando alguna tarea laboral a través de ellos (**6%**), varias (**4,3%**) o experimentando para hacerlo (**14,3%**). Por otro lado, un **19,5%** se encuentra planificando cómo hacerlo, y un **54,3%** aún se mantiene al margen de este último y gran fenómeno del avance de la IA.

Esto recién comienza, pero augura un alto impacto, dado que un **33%** de las empresas creen que vamos a una integración de agentes (y robots) como verdaderos empleados digitales en las plantillas y un **37,3%** cree que ello será así a pesar de no tenerlo muy claro aún. En cambio, un **29,8%** cree que de ninguna manera ello llegará a ese estándar y que los colaboradores de las empresas seguirán siendo solo las personas.

De las empresas entrevistadas, solo una minoría ya implementan agentes, en nivel inicial o varios de ellos. Estas son las que mayormente creen en esta integración entre humanos y agentes / robots en los futuros ecosistemas laborales de las empresas. **Quizás estar probando ya la potencia que esto tiene en la ejecución de distintas tareas genere que entre un 60% y 65% de ellas crea que iremos a este tipo de novedosos formatos de estructuras de trabajo, conformadas por empleados humanos y digitales. Ver gráfico 8 en página siguiente).**

Bajo una visión general y holística, todo lo que venimos relatando como hallazgos de nuestro estudio puede enmarcarse dentro de la complejidad de este escenario de transformación laboral (y de otros órdenes) que transitamos en estos momentos. Son muchas las aristas, los matices y los posibles desenlaces o consecuencias de los distintos disparadores de cambios en marcha vinculados al trabajo humano dentro de las empresas argentinas. **Las preguntas 14 y 15 intentan darnos un termómetro general acerca de cómo se están transitando estos temas, considerando que hay personas de por medio** y que todo sucede en medio de una particular transformación del sistema socio-económico argentino a raíz de las políticas encaradas por el gobierno de turno.

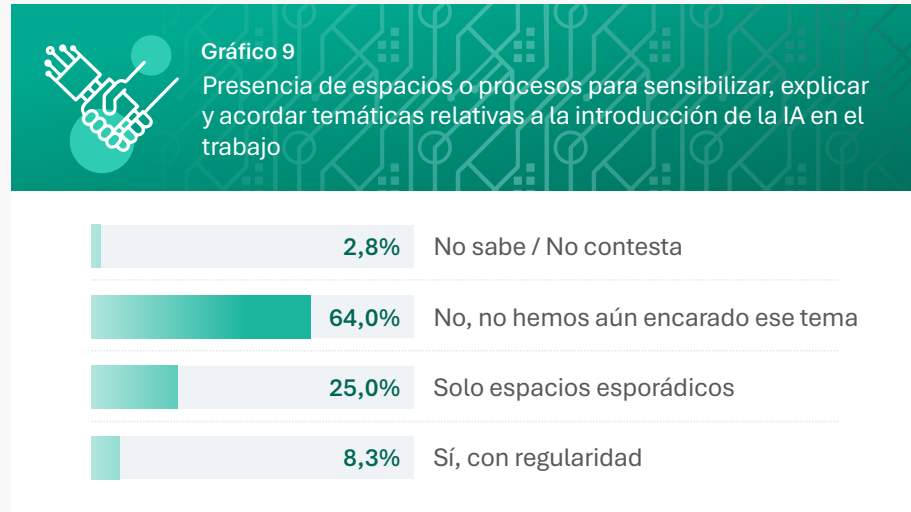


Fuente. Elaboración propia.

Preguntamos a las empresas si disponen de espacios o procesos para sensibilizar, explicar y acordar cómo se implementa la IA en el trabajo: solo un **8,3%** manifiesta disponer de ellos con regularidad y el **25%**, haber encarado el tema solo en iniciativas esporádicas. Un enorme **64%** expresa no haber iniciado ese camino con nada concreto aún. Y cuando **consultamos acerca de la actitud de la gente hacia este fenómeno de la IA con creciente presencia en el trabajo, predomina la confusión** dado que el **36,5%** manifiesta que la gente tiene expectativas diversas sobre el tema y un **21,3%** no sabría cómo definir las sensaciones y actitudes internas al respecto. **El 28,5%** expresa que predomina el entusiasmo y el **14,3%**, que el temor es la emoción dominante.

En síntesis, **hay mucho trabajo de gestión y conversación por delante en las empresas argentinas para articular esta creciente penetración de la IA en el trabajo**, acompañar a las personas en medio de la gran incertidumbre que esto conlleva y diseñar los mejores equilibrios posibles en cada caso. Cuando cruzamos datos de estas últimas dos preguntas, vemos que **en el reducido segmento de empresas que manifiestan tener espacios regula-**

res para tratar estos temas, el sentimiento de entusiasmo por lo que puede venir crece al 48,5%, un salto sustancial que, de alguna manera, refleja las virtudes de afrontar la situación con la apertura y entidad que el fenómeno merece.



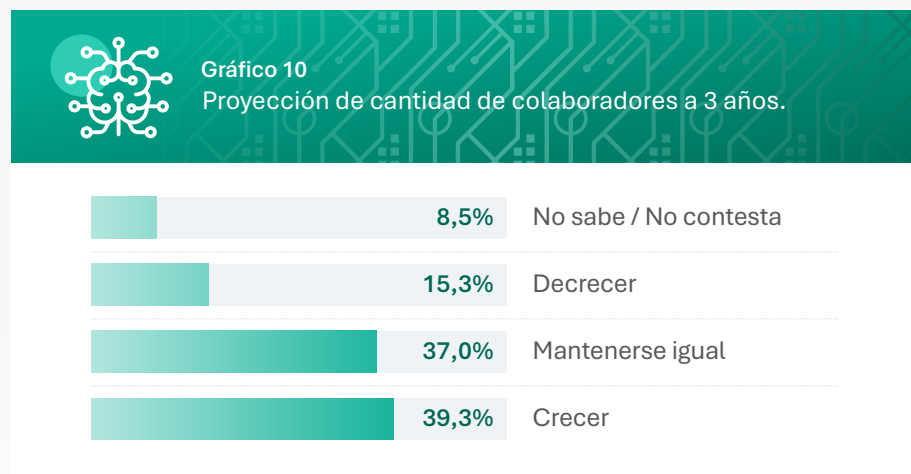
Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, cerramos este primer informe de nuestra investigación consultando a las empresas por alguna **previsión que puedan compartirnos sobre la evolución de sus plantillas de trabajadores a tres años vista: el 39,3%** cree que va a crecer, un **37%** que se mantendrá en los mismos niveles actuales, un **15,3%** que va a decrecer y solo un **8,5%** no tienen una visión al respecto. Un matiz relevante es que el pronóstico de reducción de cantidad de trabajadores es mucho más grande en el segmento de empresas grandes (más de 250 colaboradores), donde alcance el **34,6%**. Quizás allí es donde hoy pueden ser más tangibles los impactos de la automatización avanzada del trabajo humano a través de herramientas tecnológicas y de IA. Por ende, eso influye en la previsión estimada hacia el futuro.

Ese 39,3% de empresas que creen que sus requerimientos de empleos crecerán, o el 37% que sostiene que al menos se mantendrá en niveles actuales, nos llena de esperanza hacia un futuro incierto que recibe cada vez más miradas y narrativas distópicas respecto a lo que pueda suceder con el trabajo humano bajo el paradigma de la IA.

Pero, aún sin perder el optimismo que venimos expresando en este tipo de Informes anuales, es necesario destacar que, en ediciones anteriores, el

pronóstico de expansión de trabajos humanos era bastante más significativo: entre el 50% y 60% de las empresas (según el año de la medición) consideraba que sus plantillas de colaboradores crecerían en los próximos tres años. Más allá de los condimentos que la coyuntura económica argentina pueda tener al respecto, es claro que la explosión de la IA agéntica en los últimos meses está impactando en los pronósticos, constituyendo una alerta creciente para el diseño de estrategias para el futuro del trabajo humano a través de la inteligencia colectiva, tanto en el país como en el mundo.



Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

Desde los inicios de siglo sabemos que la digitalización creciente nos llevaría a economías cada vez más veloces, interconectadas y cambiantes. El correlato de ello en el ámbito laboral de las personas viene siendo trascendente. Nuevas modalidades de desempeño, nuevas profesiones, énfasis en el desarrollo de habilidades o *skills*, carreras laborales menos lineales, nuevas generaciones con demandas y exigencias para incorporarse a procesos de trabajo y muchas otras situaciones ocupan la agenda del desempeño humano hace ya varios años.

La inteligencia artificial generativa y su espiral de mejoras cada vez más frenético de los últimos años han llegado para exponencializar este proce-

so de transformación. Ya nada será igual a lo que conocemos como el trabajo de las personas dentro de organizaciones y sistemas productivos y sociales.

Este informe es una radiografía, acotada pero relevante, de semejante ola transformacional que buscamos entender mejor para, a partir de allí, aspirar a impactar en ella con buenas estrategias de acción que eviten los pronósticos más distópicos. Como lectura general, podemos afirmar que todos estamos aprendiendo un poco más, acelerados por el clima de urgencia que parece tener todo lo relacionado con la IA en estos tiempos. Sin embargo, que aún persisten muchas asimetrías y rezagos en sectores y organizaciones.

Sobre todo, a pesar de los avances y aprendizajes de los que este Informe da cuenta respecto de las mediciones de años anteriores, parece evidente, que es muchísimo lo que aún resta por conocer, comprender y moldear hacia adelante si queremos hacer de este cambio de era un portal de nuevas y mejores oportunidades para personas y sociedades.

La creciente conciencia de que la automatización del trabajo debe conjugar creación de valor con mejoras en costos y productividad es un enorme avance para afrontar este proceso de transformación laboral que nunca podría llegar a buen resultado masivo para las personas sin mediar la responsabilidad empresarial activa. De todos modos, es inmenso el recorrido que tenemos por delante para que muchas más empresas transformen esa creciente conciencia en capacidad para automatizar tareas laborales con método y no de forma espasmódica o compulsiva. **No se trata solo de decisiones tecnológicas sino organizacionales, donde conviven múltiples perspectivas y de cuya conjugación depende el éxito económico que suele buscarse con la automatización del trabajo y la sustentabilidad organizacional, que viene de la mano de seguir proveyendo empleos, externalidades positivas y desarrollando mercados.**

No estamos aún en fases de implementación masiva y generalizada de IA en los procesos y modelos de negocios de las empresas argentinas, pero el avance respecto al año anterior es significativo, como se refleja en este informe. **Al avanzar en incorporar IA a los procesos de trabajo, cada nueva necesidad de personal comenzará a tener que sortear esta desafiante pregunta que aún pocas empresas se hacen: ¿Puede esto que necesitamos ser hecho por la IA en lugar de incorporar más componente humano?**

Nuestro informe es consistente con otros que se están produciendo en diversas partes del mundo y que indican que **el efecto de sustitución de tareas humanas por tecnologías inteligentes aún no es masivo ni descontrolado, pero está creciendo sostenidamente**, y todos los pronósticos hacia adelante coinciden en que será cada vez más profundo, sin sectores o áreas inmunes a dicho impacto, aunque en distintas proporciones.

Sin embargo, como la contracara de este proceso de arrollador avance de la tecnología en el trabajo humano, nos complace mucho evidenciar que las tareas humanas nuevas o recreadas tienen respaldo en las experiencias de las empresas argentinas, incluso transitando coyunturas económicas tan complejas como las de los últimos años. Sobre todo, queremos resaltar la evidencia de que en las empresas con mayor implementación de IA es donde los ratios de tareas humanas renovadas muestran mayor registro en los últimos 2 años.

Esta combinación de evidencias converge en la visión optimista que predomina en las empresas argentinas sobre la integración de la IA en el trabajo humano, aún en el marco de cierto desconocimiento e incertidumbre que caracteriza a la evolución más reciente de la IA en forma de agentes que ejecutan tareas de forma crecientemente autónoma. Es revelador también el hallazgo de que faltan espacios de sensibilización y conversación sobre este fenómeno al interior de las empresas y que, cuando ello sucede, las tensiones y los temores disminuyen y la actitud para encarar las transformaciones de forma proactiva y creativa se expanden.

Tenemos una ventana de oportunidad por delante. Pero no hay tiempo para dilaciones. La IA avanza a una velocidad inusitada. Nuestros procesos de reconversión y transformación laboral y organizacional, mucho más lento. **Las empresas argentinas aún creen que necesitarán más colaboradores en los próximos años, pero en niveles menores a lo que creían en mediciones de años atrás. La misión colectiva que tenemos por delante** es encontrar fórmulas y modelos sostenibles para hibridar el trabajo humano con agentes de IA, recreando oportunidades de calidad y masivas para las personas mientras aprovechamos a fondo la tecnología inteligente que hemos creado para funcionar mejor en todos los terrenos. Nuestra convicción es que **solo tendremos éxito si la inteligencia colectiva logra delinear y motorizar esos caminos de solución, sector por sector, rubro por rubro, y región por región.**

Referencias

- Acemoglu, D., Autor, D., & Johnson, S. (2026). Building pro-worker artificial intelligence (Working Paper No. 34854). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w34854>
- Anthropic. (2026). Impacto de la IA en el mercado laboral: Una nueva métrica y primeras evidencias.
- Fondo Monetario Internacional. (2026). Bridging skill gaps for the future: New jobs creation in the AI age.
- Harvard Business School. (2026). ¿Desplazamiento o complementariedad? El impacto de la IA generativa en el mercado laboral.
- McKinsey & Company. (2025). The future of work is agentic.
- Microsoft. (2025). Microsoft new future of work report 2025.
- del Rio-Chanona, R. M., Ernst, E., Merola, R., Samaan, D., & Teutloff, O. (2025). AI and jobs: A review of theory, estimates, and evidence.
- World Economic Forum. (2025). New economy skills: Building AI, data and digital capabilities for growth.
- World Economic Forum. (2026). AI at work: From productivity hacks to organizational transformation.
- World Economic Forum. (2026). Four futures for jobs in the new economy: AI and talent in 2030.

INFORME

Transformaciones en el trabajo dentro de empresas argentinas 2026

ABRIL 2026

