NESPRESSO
PROFESSIONAL

LA ACELERACIÓN DEL IMPACTO DE LA IA EN EL FUTURO DEL TRABAJO

EL FOCO PUESTO EN LA DECISIÓN HUMANA

Alejandro Melamed
Ambassador Nespresso OCW · CEO Humanize Consulting

"Puede haber muchísimos bots, pero la empatía humana es indelegable. Va a haber mucha tecnología? Por supuesto, pero lo humano es fundamental."

Juan Corbalan
PhD y Máster en IA. Director del Laboratorio de IA de la UBA Experto invitado.

"La IA no tiene un componente biológico y empático. Lo puede simular, pero no lo tiene, y no creo que lo vaya a tener."



BIENVENIDOS A
OPEN COFFEE WORK

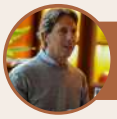
BIENVENIDOS CO-CREADORES:



Carolina Castro
CORTEVA AGRISCIENCE - Regional Talent Management & Talent Acquisition Leader



Vanesa Bories
BANCO BBVA
Directora de Talento y Cultura (RRHH)



Santiago Kladniew
PAMPA ENERGÍA
Gerente Talento y Compensaciones



Constanza Quiñones
SAP
Directora de Recursos Humanos



Juan Pablo Martin
PAN AMERICAN ENERGY - Head of Rewards Organization, Planning, Technology and Administration



Diego Martinez
BAYER - Head of Human Resources Cono Sur



María Lucia Aquino
MARVAL O' FARRELL MAIRAL
Human Resources Director



Marcos Funes
MERIDIONAL SEGUROS - Gerente de Talento & Desarrollo en Meridional Seguros



Ma. Jimena Belloso
L'ORÉAL
Directora de RR.HH.



Ma. Fernanda Vidueiros Castro
GOOGLE
Market HR Lead, LATAM



Inés Puente
MICROSOFT
HR Director Hispanic South America



Natalia Mileo
MERCADO LIBRE
Culture & Experience Sr Director



Dolores Olivero
ICBC ARGENTINA
Head of Human Resources



Florencia Tanoni
SWISS MEDICAL
Coordinadora de RRHH Generalista



Carolina CivaleCarolina Civale
YPF - Gerente Optimización y Tecnologías - Personas y Cultura



Fernando Pablo Radaelli
FARMACITY
Director de Recursos Humanos



Veronica Climent
SANTANDER ARGENTINA - Directora de People & Culture



Mariano Beltran
SCHNEIDER ELECTRIC - Director de Recursos Humanos para Argentina, Paraguay y Uruguay



Ariel Martinez
BIOGÉNESIS BAGÓ
CFO & CHRO Director



María del Cioppo
CONSULTORA

NESPRESSO
PROFESSIONAL



¿QUÉ ES **OPEN COFFEE WORK?**

Open Coffee Work es el espacio donde Nespresso convoca a líderes de Recursos Humanos a compartir, debatir y construir una mirada colectiva sobre el presente y el futuro del trabajo.

En esta primera edición de 2026, renovamos ese compromiso: **continuamos el camino recorrido y nos seguimos encontrando para evolucionar juntos.**

Hoy, ese intercambio se vuelve más relevante que nunca.

En un contexto en el que la **Inteligencia Artificial redefine procesos, roles y decisiones**, abrir estos espacios deja de ser una opción para convertirse en una necesidad.

Este **Open Coffee Work** propone poner en común experiencias, aprendizajes y desafíos en torno a la IA: **cómo las organizaciones la están incorporando y de qué manera acompañar a las personas en esta transición.**



1



EL CAPITAL HUMANO QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL **NO PUEDE REPLICAR**

Existe una paradoja en el corazón de la transformación que estamos viviendo: **cuanto más sofisticada se vuelve la tecnología, más valiosas se tornan las capacidades que nunca podrá imitar.**

En un contexto donde los modelos de lenguaje ejecutan análisis complejos en segundos, donde los algoritmos optimizan procesos que antes demandaban equipos enteros, y donde la automatización avanza sobre roles que creíamos protegidos, emerge con creciente claridad una conclusión que los líderes de HR deben incorporar a su agenda estratégica: **la conexión emocional genuina**, dado que la empatía y la vulnerabilidad son rasgos esenciales de la experiencia humana en el trabajo, constituyen activos clave que las organizaciones deben cultivar.

No se trata de una apuesta romántica por lo humano frente a lo digital. Se trata de una lectura rigurosa del mercado que viene. La automatización tiende a hacer converger las capacidades técnicas: si una herramienta de IA puede procesar datos, generar reportes y proponer decisiones a un costo marginal cercano a cero, la diferenciación entre organizaciones dejará de estar ahí. Estará, en cambio, en la calidad de los vínculos que esas organizaciones construyen —con sus equipos, con sus clientes, con sus comunidades—. **Y esa calidad es esencialmente humana.**

Lo que esto le demanda a la función de Recursos Humanos es una reconfiguración profunda de las prioridades, durante décadas, se diseñaron procesos de selección orientados a identificar competencias técnicas, experiencia funcional y rendimiento medible, esas dimensiones siguen importando, pero en el escenario que se abre, la pregunta debería ser: **¿Cómo desarrollamos organizaciones capaces de relacionarse de manera auténtica? ¿Cómo habilitamos culturas donde las personas puedan mostrarse con sus dudas, con sus límites, con su humanidad —sin que eso se convierta en un riesgo?**

Hoy sabemos —y la evidencia en comportamiento organizacional lo confirma— que es exactamente lo contrario: **los equipos que pueden nombrar la incertidumbre, que procesan el error sin paralizarse, que se permiten pedir ayuda, son los que sostienen mayor adaptabilidad y cohesión en entornos de cambio acelerado.** Y ningún sistema de IA, por más avanzado que sea, puede generar esa dinámica.



Inés Puente - HR Director Hispanic South America – Microsoft

"Pasamos de una etapa de foco en la productividad individual a una nueva fase centrada en el valor colectivo y la colaboración potenciada por IA."

La IA puede imitar la empatía, pero no generarla genuinamente. En este contexto, el rol de HR deja de centrarse en la gestión de personas para enfocarse en diseñar entornos donde lo humano pueda desarrollarse plenamente. Esto implica liderazgos más auténticos y presentes, culturas donde la confianza sea un criterio operativo —no sólo declarativo— y una mirada del talento que integre la inteligencia emocional y las capacidades relacionales como dimensiones centrales. Las organizaciones que comprendan esto no solo construirán equipos más sólidos, sino que desarrollarán un activo difícil de replicar y prácticamente imposible de adquirir: **vínculos reales.**



Vanesa Bories - Directora de Talento y Cultura (RRHH) - Banco BBVA

"Cómo dar el espacio a la gente para el upskilling y reskilling, eso es nuestra responsabilidad y nos atraviesa como seres humanos."



Carolina Castro - Regional Talent Management & Talent Acquisition Leader - Corteva Agriscience

"Estamos trabajando en un modelo híbrido de reclutamiento: aprovechamos la IA para identificar a los mejores candidatos, sin dejar de lado nuestro criterio para definir qué es talento para la organización."



Carolina Civale - Gerente Optimización y Tecnologías - Personas y Cultura – YPF

"Impulsamos la adopción de IA con un enfoque de base amplia: herramientas accesibles para todos y formación continua, desde onboarding hasta programas avanzados."



2

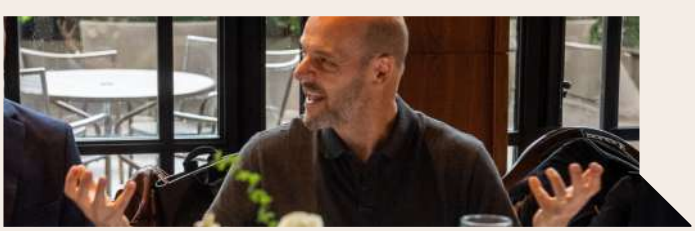


LA FALACIA TECNOLÓGICA: CUANDO LA HERRAMIENTA PRECEDE A LA CULTURA

Los números son contundentes y llevan años diciéndonos lo mismo. Según McKinsey, el 70% de los procesos de transformación organizacional fracasan antes de alcanzar sus objetivos, Gartner, por su parte, estima que solo el 48% de los proyectos de transformación digital logra cumplir o superar las metas planteadas, y que los fracasos en este campo le cuestan a las organizaciones globales alrededor de 2,3 billones de dólares anuales.

Podríamos atribuir estas cifras a problemas de presupuesto, a deficiencias técnicas o a una selección inadecuada de plataformas, pero la evidencia señala en otra dirección, estudios del MIT Sloan Management Review indican que la resistencia cultural es la causa principal detrás de los fracasos en transformación digital en más del 90% de los casos. **La tecnología, en la mayoría de estos procesos, no falla por lo que es. Falla por lo que encuentra cuando llega.**

El error más extendido —y más costoso— en la gestión de transformaciones sigue siendo el mismo: **tratar la adopción tecnológica como un proyecto de implementación en lugar de como un proceso de cambio humano.** Se adquieren herramientas, se diseñan flujos, se capacita en funcionalidades, pero nadie se pregunta, con suficiente anticipación, quiénes son las personas que van a operar ese nuevo sistema, qué miedos tienen, qué incentivos los mueven, qué conversaciones no están teniendo con sus líderes.





Dolores Olivero - Head of Human Resources - Banco ICBC

"Estamos trabajando como prioridad en gestionar la ansiedad."



Mariano Beltran - Director de Recursos Humanos para Argentina, Paraguay y Uruguay - Schneider Electric

"La comunicación efectiva sobre la disponibilidad de la herramienta es central para su adopción."

Alejandro Melamed. Ambassador Nespresso OCW - CEO Humanize Consulting

"Primero hay que hacer la transformación cultural y después la tecnológica."

LA PLATAFORMA SE INSTALA. LA CULTURA NO CAMBIA. **Y ENTONCES NADA CAMBIA REALMENTE.**

McKinsey es consistente en señalar que la cultura organizacional —más que la tecnología— es el principal obstáculo para el éxito de las transformaciones digitales, y que las organizaciones que priorizan el cambio cultural antes del tecnológico alcanzan tasas de éxito 5,3 veces superiores a las que se enfocan exclusivamente en la herramienta. **Es una inversión de la lógica que la mayoría de las compañías todavía no ha procesado del todo.** Deloitte Insights refuerza esta perspectiva al señalar que las organizaciones que evalúan el valor de la tecnología de manera integral —considerando no solo costos, sino también el impacto en las personas y en la cultura operativa — tienen un 20% más de probabilidades de obtener resultados significativos de sus iniciativas de transformación.

Para los líderes de Recursos Humanos, este escenario no es una advertencia abstracta: es una definición de rol.

La transformación cultural no es elcontexto en el que ocurre la transformación tecnológica, es su condición de posibilidad, la función de HR —con su capacidad de leer el estado emocional de la organización, de identificar resistencias antes de que se vuelvan bloqueos, de diseñar experiencias de cambio que las personas puedan habitar— es la única función que puede garantizar que esa condición esté dada. **Primero las personas. Después la tecnología. No como secuencia filosófica, sino como estrategia de negocio.**



Florencia Tanoni - Coordinadora de RRHH Generalista - Swiss Medical

"Iniciamos el desarrollo y entrenamiento de un bot de IA en HR solo para optimizar tareas hard"



Juan Pablo Martin - Head of Rewards, Organization, Planning, Technology and Administration – PAE

"Creo que a veces tenemos que ser cautos y manejar los niveles de ansiedad, porque lo que hoy es válido, tal vez en 6 meses ya no."



María Lucia Aquino - Human Resources Director - Marval O'Farrell Mairal

"Estamos trabajando con IA en reclutamiento. La estamos entrenando y estamos probando, pero las primeras experiencias son muy buenas."



Santiago Kladniew - Gerente Talento y Compensaciones - Pampa Energía

"Estamos trabajando en comunidades de IA, recién estamos empezando y nuestro mayor trabajo actualmente es transmitir calma a nuestros colaboradores, para que no sientan que su dinámica diaria va a cambiar."

3



EL COSTO COGNITIVO DE LA ACELERACIÓN: CUANDO LA VELOCIDAD DEL CAMBIO SUPERA LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Hay una conversación que todavía no está ocurriendo con suficiente frecuencia en las organizaciones y su ausencia tiene consecuencias concretas, no es la conversación sobre qué herramientas adoptar ni sobre cómo rediseñar los procesos: **es la conversación sobre lo que le está pasando, cognitiva y emocionalmente, a las personas que todos los días llegan a trabajar en medio de un entorno que cambia más rápido de lo que pueden procesar.**

Una investigación reciente de Boston Consulting Group, publicada en Harvard Business Review, identificó y nombró un fenómeno que muchos profesionales ya conocen de primera mano aunque no tenían palabras para describirlo: el **"AI brain fry"**, definido como **la fatiga mental que surge cuando la interacción con sistemas de inteligencia artificial supera la capacidad cognitiva de la persona,** sus manifestaciones son reconocibles: **niebla mental, dificultad para concentrarse, decisiones más lentas, y la sensación de tener docenas de pestañas abiertas en la mente peleando por atención al mismo tiempo**, lo anterior, no se trata de una debilidad individual, se trata de un síntoma organizacional que la función de HR tiene la responsabilidad de nombrar y atender.

La velocidad a la que se suceden los cambios tecnológicos genera un fenómeno particular: la sensación de **obsolescencia anticipada**. La persona aprende una herramienta y antes de haberla incorporado verdaderamente a su práctica, ya circula la siguiente versión, el siguiente modelo, el siguiente paradigma. **Lo que ayer era una habilidad diferencial, hoy es un piso mínimo, lo que hoy es el piso mínimo, mañana lo ejecuta un algoritmo.**

A medida que la IA habilita más trabajo individual y autocontenido, las organizaciones necesitan proteger activamente el tiempo y el espacio para la conexión humana: **instancias breves de diálogo, momentos de reflexión compartida, pausas que interrumpan el trabajo solitario y continuo con sistemas de IA y ayuden a restaurar perspectiva**, entre otras.



Veronica Climent - Directora de People & Culture en Santander Argentina

"En nuestra organización la IA actúa como un coach virtual."

EN UN ENTORNO DE ACELERACIÓN PERMANENTE, LA CLARIDAD ES UN ACTO DE LIDERAZGO. **Y LA CLARIDAD, TAMBIÉN, ES PROFUNDAMENTE HUMANA.**

Si bien esto puede sonar como recomen- dación sencilla, va a contramano de la cultura de hiperproductividad que todavía domina a la mayoría de las grandes organizaciones y es aquí donde l**a función de HR tiene algo que ninguna herramienta puede ofrecer: la capacidad de ordenar cognitivamente a las personas**, ayudar a los equipos a distinguir qué es señal y qué es ruido, crear marcos de sentido que le permitan a cada colaborador entender dónde está parado, hacia dónde va la organización, y qué se espera de ellos **sin que eso implique tener todas las respuestas, sino tener la honestidad de acompañar la incerti- dumbre en lugar de ignorarla.**



Ma. Fernanda Vidueiros Castro - Market HR Lead, LATAM – Google

"Aunque trabajemos en empresas de tecnología la adopción todavía es un proceso y hay un gran camino por recorrer, es un camino largo, dinámico y difícil de prever."



4



EL PRIVILEGIO DE LO IRREPLICABLE: POR QUÉ EL LIDERAZGO HUMANO ES LA ÚNICA VENTAJA QUE LA IA NO PUEDE ESCALAR

Hay una pregunta que en algún momento cada líder de Recursos Humanos debería hacerse: **¿qué es, exactamente, lo que nosotros podemos hacer que un sistema de inteligencia artificial no puede?**, no como ejercicio de autodefensa, sino como acto de claridad estratégica, **porque la respuesta a esa pregunta es la hoja de ruta de la función de HR en los próximos años.**

Juan G. Corvalán, Director del Laboratorio de Innovación e Inteligencia Artificial de la UBA y experto invitado lo plantea con una precisión que vale la pena sostener: **"cuando vemos a las máquinas que hacen cosas, tenemos que tener en claro que no son seres biológicos, aunque sean programadas por humanos. Por eso, el futuro de los trabajadores tiene que ser de los seres humanos que se ayudan con las máquinas".** Esta distinción no es filosófica ni decorativa, es operativa, la inteligencia artificial no tiene historia cultural, no tiene ADN, no tiene la experiencia acumulada de haber perdido algo, de haber fallado y vuelto a intentarlo, de haber construido confianza con otra persona a lo largo del tiempo, opera sobre patrones, produce respuestas, **puede simular la empatía con una sofisticación cada vez mayor, pero no puede sentirla.**



Marcos Funes - Gerente de Talento & Desarrollo en Meridional Seguros

"Estamos concientizandonos culturalmente en lo que tenemos que trabajar para adoptar nuevas tecnologías."



Natalia Mileo - Culture & Experience Sr Director en Mercado Libre

"Estamos empezando a utilizar la IA como soporte para los entrevistadores, aportando sugerencias y mejora en tiempo real."

Y en ese abismo —entre simular y sentir— reside todo lo que el liderazgo humano tiene para ofrecer que ningún modelo de lenguaje, por más avanzado que sea, puede replicar.

Corvalán propone construir lo que llaman **"organizaciones humano-agénticas" —o centauro—, combinando la iniciativa humana con la potencia de los agentes de IA**, la metáfora es elocuente: el centauro no es mitad hombre y mitad caballo en pugna, es una unidad que potencia lo mejor de cada naturaleza y en esa unidad, lo que el componente humano aporta no son las tareas que la máquina todavía no aprendió a hacer: son las que, **por su propia naturaleza, nunca podrá hacer:** contener a alguien en un momento de incertidumbre, tomar una decisión que no tiene respuesta correcta, construir un vínculo donde antes no había nada y entender lo que no se dijo, son algunos ejemplos claros de ello.

Para los líderes de HR, esta comprensión debería transformar no solo la estrategia sino la propia identidad de la función para potenciar todo lo que los datos solos no pueden hacer: construir cultura, sostener confianza, acompañar a las personas en sus procesos de cambio y recordarle a la organización —cuando la velocidad del entorno amenaza con hacerlo olvidar— **que detrás de cada proceso hay seres humanos con historia, con miedos, con potencial y con la capacidad extraordinaria de adaptarse cuando se sienten genuinamente acompañados.**



Ma. Jimena Belloso – Directora de RR.HH. de L'Oréal

"La mentalidad de crecimiento es el gran habilitador para prepararnos para el futuro del trabajo"



Fernando Pablo Radaelli - Director de Recursos Humanos en Farmacity

"El proceso de reclutamiento, de punta a punta, hoy lo hace la IA. Desde la entrevista hasta el onboarding."

EL FUTURO DEL TRABAJO NO SERÁ DE QUIENES SEPAN USAR MEJOR LA TECNOLOGÍA. **SERÁ DE QUIENES SEPAN PARA QUÉ USARLA Y PARA QUÉ NO.**

NESPRESSO PROFESSIONAL

Seguinos en LinkedIn para enterarte de las últimas novedades