

# ¿Copiloto o sustituto?

## Cuatro ángulos sobre la IA en el trabajo

Síntesis del directo con Bruno Pincolini (SAP), Delia Rodríguez (Roca Junyent), Jamal Ibrahim (Universidad Europea / EAE) y Edgar Quero (Orquesty). Modera Karim Barmose (Actual Talent).  
Dónde acaba la asistencia y empieza la sustitución.

WEBINAR GRABADO · 1H 08

Ver el directo completo en YouTube

VER REPLAY ▶

# 01 Cinco ideas clave del directo

Lo que cuatro voces con perspectivas distintas — SAP enterprise, derecho IA, agentic / academia y mid market LATAM — pusieron sobre la mesa el 26 de mayo en una hora y ocho minutos de mesa redonda, moderada desde Actual Talent.

## 01

El dilema **copiloto vs sustituto** es de geometría variable: depende del sector, del proceso y de cuánto de regulado esté lo que decides. No hay una respuesta única.

## 02

En industrias reguladas, la IA da soporte y ordena información para que el humano decida. **La última palabra sigue siendo humana** — y la responsabilidad legal, también.

## 03

El **AI Act ya aplica**. Hay obligaciones vigentes desde 2024: alfabetización del personal, prohibición de inferencia de emociones en el trabajo, selección de candidatos como alto riesgo.

## 04

El **40% de los proyectos Agentic** se cancelará antes de 2027 (Gartner). Razón principal: empresas que implementan IA sin haber definido qué problema resuelve.

## 05

El verdadero reto del líder no es exprimir más al equipo porque ahora "puede": es **integrar la IA en las dinámicas del equipo** para automatizar lo de bajo valor y liberar tiempo para lo de alto valor. Productividad sin agobio.

## 02 Una pregunta, **cuatro** ángulos

El título plantea un duelo. El panel lo desactiva en sus primeras intervenciones: la respuesta a "¿copiloto o sustituto?" no es binaria, depende del sector, del proceso y del marco regulatorio que aplique. Cada ponente trae un ángulo distinto, y los cuatro coinciden en el fondo: esto no es un hype, lo que cambia es qué se delega, qué se supervisa, y qué se reserva para el juicio humano.

"No sé si es tanto automatización, sino también es una ayuda a la toma de decisiones. No reemplaza sus funciones; le da acceso a un contenido más organizado para tomar decisiones."

**BRUNO PINCOLINI** · SAP · BUSINESS AI FOR UTILITIES

Jamal empuja el marco hacia el otro extremo. Para él la IA agéntica ya no es una herramienta porque percibe, razona y actúa. La pregunta correcta no es si nos sustituirá, sino qué función nos quedará cuando no haga falta ni guiar.

"Yo no estoy nada de acuerdo con la definición de que es una herramienta. La inteligencia artificial ya puede percibir la información, razonar y actuar dependiendo de las herramientas que le des."

**JAMAL IBRAHIM** · UNIVERSIDAD EUROPEA · EAE

Delia aterriza el debate en el plano legal. Mientras el sector tecnológico discute cuánto delegar, el reglamento europeo ya pone límites operativos a lo que se puede y no se puede hacer con IA en el trabajo. Ignorarlos no es opcional.

"El reglamento IA aplica por hitos. Hay obligaciones que ya están en vigor desde el 1 de agosto de 2024 y que hay que seguir cumpliendo."

**DELIA RODRÍGUEZ** · ROCA JUNYENT · TECNOLOGÍA Y PRIVACIDAD

## BLOQUE 01 · LA LÍNEA OPERATIVA

# Asistencia vs autonomía: dónde está la línea

McKinsey calcula que el 57% de las horas trabajadas en entornos corporativos son técnicamente automatizables. Pero entre lo técnicamente posible y lo operacionalmente implementable hay un trecho. Bruno y Edgar, desde lados muy distintos del mercado, coinciden en por qué.

Bruno trae el caso de los parques eólicos offshore presentado en el SAP Sapphire de Madrid. Las actividades de mantenimiento en alta mar son críticas: no puedes enviar a cualquier persona en cualquier momento con cualquier herramienta. La IA ahí no automatiza la decisión; ordena la información histórica para que el técnico humano la tome correctamente.

"Una cosa es automatizar y otra es dar autonomía. Automatizar son procesos mecánicos que intentamos automatizar; dar autonomía es darle a la herramienta la capacidad de tomar decisiones como las toma un humano. Y ahí es donde está la divergencia."

**KARIM BARMOSE** MODERA · ACTUAL TALENT

Edgar lo retrata desde el otro extremo del mercado. En Orquesty se han encontrado con clientes que llegan pidiendo automatizar customer service y, al entrar al proceso, descubren que los datos no están limpios y los SLA no están definidos. No es automatizar por automatizar — sin reglas claras, las decisiones de la máquina son tan malas como las del proceso original. O peor.

"No es automatizar por automatizar, ni todo es automatizable. Al final no es magia; se trata de datos que deben estar bien estructurados y reglas bien definidas para poder tomar decisiones."

**EDGAR QUERO** ORQUESTY

## BLOQUE 02 · EL CAMBIO DE MODELO

# Agentic, SaaS y la nueva capacidad de programar

Jamal trae la tesis más incómoda del panel: el SaaS clásico no va a morir, pero sí va a cambiar su modelo de negocio. Su argumento es operativo, no teórico: él mismo desarrolla con code agents lo que antes requería un equipo.

"Hace unos años programar era un proceso que tardaba mucho, con muchos conflictos. Ahora el mismo agente te está haciendo el frontend, el backend y la base de datos. Yo no estoy hablando de magia, estoy hablando de aplicaciones que he sacado en los últimos meses."

**JAMAL IBRAHIM** UNIVERSIDAD EUROPEA

El cálculo que propone es directo. Una empresa con 2.000 empleados paga aproximadamente 20€ por licencia y trabajador al mes por una herramienta tipo Jira. El coste de un developer senior capaz de construir un equivalente nativo es, en orden de magnitud, lo que cuesta esa licencia un mes. La barrera real no es técnica: son los datos compartidos con los proveedores actuales y la inercia de migrar.

Edgar matiza desde el mid market y LATAM. La hipótesis del SaaS desplazado por software nativo funciona para empresas grandes con know-how interno. Para PYMEs sin equipo técnico, construir es más coste y más dolor de cabeza que pagar la licencia. El SaaS no muere — pero las empresas que no demuestren valor concreto sí lo van a notar.

"Las empresas de software que no sean capaces de demostrar cuál es el valor que agregan, sin duda van a salir. El hype está en que no todas agregan ese valor."

**EDGAR QUERO** ORQUESTY

## BLOQUE 03 · EL MARCO QUE YA APLICA

# Reglamento IA: lo que ya está vigente

El AI Act entró en vigor el 1 de agosto de 2024 y aplica por hitos. El 13 de mayo de 2026 se aprobó el Digital Omnibus que suaviza algunas obligaciones, pero —insiste Delia— no anula el reglamento. Lo que sigue vigente importa, y mucho, para RRHH.

El reglamento categoriza los sistemas en cuatro niveles según el riesgo que suponen para los derechos fundamentales: inaceptable (prohibido), alto riesgo, riesgo limitado y riesgo mínimo. La empresa también tiene un rol: proveedor (desarrolla el sistema) o responsable de despliegue (lo usa). De ambas categorías dependen las obligaciones que aplican.

"Hay obligaciones de alfabetización para todas las empresas desde que entró en vigor el reglamento. Hay que enseñar a todos los trabajadores que están usándola e incluso al comité directivo qué se hace con la IA, cómo se usa, qué cosas están prohibidas hacer con esta IA."

**DELIA RODRÍGUEZ** ROCA JUNYENT

Para recursos humanos, dos categorías son críticas. Primera: sistemas prohibidos. La inferencia de emociones en el ámbito laboral entra aquí — sistemas que durante una entrevista te dicen si el candidato está nervioso, miente o es confiable. Aunque pase desapercibido en la implantación, está prohibido.

Segunda: alto riesgo. Sistemas de selección, decisiones sobre promoción, extinción de relaciones laborales y evaluación del rendimiento. Pueden usarse, pero con obligaciones: documentación técnica del proveedor sobre sesgos, calidad de la base de datos de entrenamiento, transparencia hacia el trabajador, supervisión humana efectiva.

"Aunque parezca obvio, identificar que estás usando un sistema de IA es un paso difícil. Muchas veces los sistemas están embebidos en aplicaciones y ni siquiera sabes que tiene IA."

**DELIA RODRÍGUEZ** ROCA JUNYENT

## BLOQUE 04 · EL FACTOR HUMANO

# Hype, expectativas y tolerancia al error

Gartner anticipa que el 40% de los proyectos Agentic serán cancelados antes de 2027. Bruno y Jamal exploran por qué — y en el camino dejan una observación incómoda sobre cómo el cerebro humano juzga el error de la máquina.

Bruno apunta a la causa principal: empresas que implementan IA sin estrategia, sin procesos limpios y sin tener claro qué KPIs van a medir. Su receta es metodológica.

"Buscamos un problema, no una solución. Buscamos un problema sobre el cual se pueda aplicar IA y tenga sentido aplicar IA. Y luego definamos bien los criterios para medir los beneficios."

**BRUNO PINCOLINI** SAP

Jamal aporta una capa más sutil: la tolerancia emocional al error. Si comparamos estadísticamente el porcentaje de error de un humano con el de una máquina entrenada con IA bien validada, la máquina suele ganar. Pero culturalmente no toleramos el error de la máquina como toleramos el del humano.

"Por algo emocional podemos tolerar el error de un ser humano más que tolerar el error de la máquina. Eso viene por algo más histórico, porque las máquinas funcionaban con sistemas de 0-1. Con IA, todo está basado en el approximation theorem: estamos aproximando una solución."

**JAMAL IBRAHIM** UNIVERSIDAD EUROPEA

El AI Act, recuerda Jamal, recoge esa intuición: prohíbe la toma de decisiones automáticas en ámbitos sensibles y exige validación humana. No por una cuestión técnica, sino por cómo el receptor asume la decisión.

## BLOQUE 05 · EL ROL DEL LÍDER

# Productividad sin agobio

Una pregunta de la audiencia llevó al panel a uno de los temas más concretos del directo: si la IA permite a un equipo hacer más, ¿significa que tiene que hacer más? Edgar marca la línea con una claridad poco habitual en este debate.

"Empresas como Orquesty, hace cinco años con los recursos que tenemos, sin necesidad de inversión externa, no podríamos hacer lo que estamos haciendo. Necesitaríamos por tres el equipo que tenemos ahora."

EDGAR QUERO ORQUESTY

Pero esa misma capacidad puede convertirse en agobio si los líderes la interpretan como "ahora hacemos lo mismo en menos tiempo y por lo tanto trabajamos a más intensidad". Edgar insiste: el foco debe ser otro.

"Los líderes tienen un papel fundamental en cómo integro esto en las dinámicas de mi equipo, cómo hago que se automaticen tareas que son de poco valor para poder sacar el máximo potencial. Si tienes más tiempo para enfocarte en tareas de alto valor, ahí es donde puedes sacar más, y también en la realización personal del empleado, sentir que está aportando."

EDGAR QUERO ORQUESTY

Jamal, desde la docencia, lo ve en el otro lado del proceso: el puesto de recursos humanos tiene tareas repetitivas que la IA automatizará en poco tiempo —si el reglamento lo permite—. Pero lo que queda es lo que la IA no puede hacer: leer lo que no se representa con datos textuales, la dimensión emocional, el contexto que no aparece en ninguna encuesta.

Delia cierra con el ángulo práctico: las empresas no necesitan reinventar la rueda para cumplir el reglamento. Casi todas tienen ya un sistema de gestión de riesgos y procedimientos de homologación de proveedores. La clave es meter las preguntas correctas sobre IA dentro de esos procesos existentes.

# 04

## Del panel a la práctica

Acciones concretas que el panel sugirió o que se derivan directamente de lo dicho. Ordenadas por reversibilidad: primero las baratas y reversibles, después las que requieren inversión.

### 01

#### Identifica qué sistemas IA tienes ya

**Delia:** muchas aplicaciones tienen IA embebida sin que la empresa sea consciente. Antes de cualquier estrategia, inventaría qué usas y cómo encaja en las categorías del AI Act (prohibido, alto riesgo, limitado, mínimo). Sin este paso, no puedes cumplir nada.

### 02

#### Empieza por la alfabetización, no por la herramienta

**Delia:** es obligatoria desde 2024 y debe ser específica por área (no es lo mismo formar al comité directivo que al departamento de marketing). Adapta el contenido al riesgo real que tiene la empresa: si haces campañas con IA, prioriza formar a marketing en sesgos y transparencia.

### 03

#### Antes de comprar IA, define el problema

**Bruno:** "Buscamos un problema, no una solución." Define el KPI que vas a mover antes de evaluar vendors. Sin KPI claro, la implementación se convierte en hype y entra en el 40% de proyectos Agentic que Gartner anticipa que se cancelarán antes de 2027.

### 04

#### Integra IA en procesos que ya tienes — no crees nuevos

**Delia:** la mayoría de empresas ya tiene homologación de proveedores y gestión de riesgos. Mete las preguntas sobre IA dentro de esos procesos (¿reentrena modelos con mis datos? ¿tiene certificación? ¿qué documentación técnica me aporta?). Menor esfuerzo, máximo resultado.

### 05

#### Diseña la productividad para el equipo, no contra él

**Edgar:** usa la IA para liberar tiempo de tareas de bajo valor — no para imponer más volumen. Define qué tareas de alto valor querría hacer tu equipo y aún no hace. Mide realización del empleado, no solo output.

### 06

#### Mantén supervisión humana efectiva en decisiones sensibles

**Delia + Jamal:** en alto riesgo (selección, evaluación, despido) el reglamento exige supervisión humana efectiva. "Efectiva" no es firmar al final un informe que ya está hecho; es revisar la decisión, pedir el reporte, entender el proceso. Si no puedes auditar la decisión, no la puedes defender ante el trabajador ni ante el regulador.

# 05 El panel, en sus palabras



No sé si es tanto automatización, sino una ayuda a la toma de decisiones. No reemplaza sus funciones; le da acceso a un contenido más organizado para decidir.

**BRUNO PINCOLINI · SAP**



La inteligencia artificial ya puede percibir la información, razonar y actuar dependiendo de las herramientas que le des. No es una herramienta.

**JAMAL IBRAHIM · UNIVERSIDAD EUROPEA**



No es automatizar por automatizar, ni todo es automatizable. Al final no es magia: son datos bien estructurados y reglas bien definidas.

**EDGAR QUERO · ORQUESTY**



El reglamento IA aplica por hitos. Hay obligaciones que ya están en vigor desde el 1 de agosto de 2024 y que hay que seguir cumpliendo.

**DELIA RODRÍGUEZ · ROCA JUNYENT**



Buscamos un problema, no una solución. Y luego definamos bien los criterios para medir los beneficios.

**BRUNO PINCOLINI · SAP**



Por algo emocional tolerar el error de un humano es más fácil que tolerar el error de la máquina. Con IA estamos aproximando una solución; siempre hay margen.

**JAMAL IBRAHIM · UNIVERSIDAD EUROPEA**

# 06 Quiénes hablaron



MODERA

**Karim Barmose**

RPO Business Unit Director

ACTUAL TALENT



PONENTE

**Bruno Pincolini**

Global Lead · SAP Business AI  
for Utilities

SAP



PONENTE

**Delia Rodríguez**

Abogada · Tecnología y  
Privacidad

ROCA JUNYENT



PONENTE

**Jamal Ibrahim**

Technical Lead GenAI & ML ·  
Lecturer Master AI for HR

UNIV. EUROPEA · EAE



PONENTE

**Edgar Quero**

Co-Founder · Strategy &  
Operations

ORQUESTY

PRÓXIMO EVENTO · 17 JUNIO 2026 · BARCELONA

## Evento flagship presencial

Cómo cambia el trabajo de quien recluta, lidera y desarrolla el talento. **Aticco Diagrame** ·  
22@. 09:30 a 13:00h, brunch incluido. Plazas limitadas.

[VER DETALLES E INSCRIPCIÓN >](#)

# 07 Cómo trabajamos

Actual Talent es una consultora de talento centrada en RPO (Recruitment Process Outsourcing), Executive Search y modelos híbridos. Trabajamos con organizaciones que necesitan combinar velocidad operativa con criterio estratégico — desde contrataciones de volumen hasta búsquedas de perfiles únicos.

Nuestro enfoque combina equipo experto, herramientas IA bien parametrizadas y una metodología basada en lo que el panel de este webinar discutió: identificar primero el problema, después la herramienta; integrar IA en procesos que ya existen; mantener supervisión humana efectiva en decisiones sensibles. La tecnología no sustituye el criterio; lo amplifica cuando hay criterio que amplificar.

## EXPERIENCIA EN SECTORES AFINES

Trabajamos con organizaciones en consultoría, telco-IT, automoción, retail, entertainment, transporte y salud — entornos donde escala, transformación digital e IA conviven a diario.



HABLEMOS

# ¿Tu equipo está discutiendo cualquiera de estos temas?

Si reconoces tu organización en alguna de las preguntas que el panel dejó abiertas — qué automatizar, cómo cumplir el AI Act, dónde mantener supervisión humana, cómo no convertir productividad en agobio — escríbenos. La primera conversación es de diagnóstico, no de venta.



**Joan Boluda**

**BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER**

joan.boluda@actualgroup.com



**Karim Barmose**

**RPO BUSINESS UNIT DIRECTOR**

karim.barmose@actualgroup.com