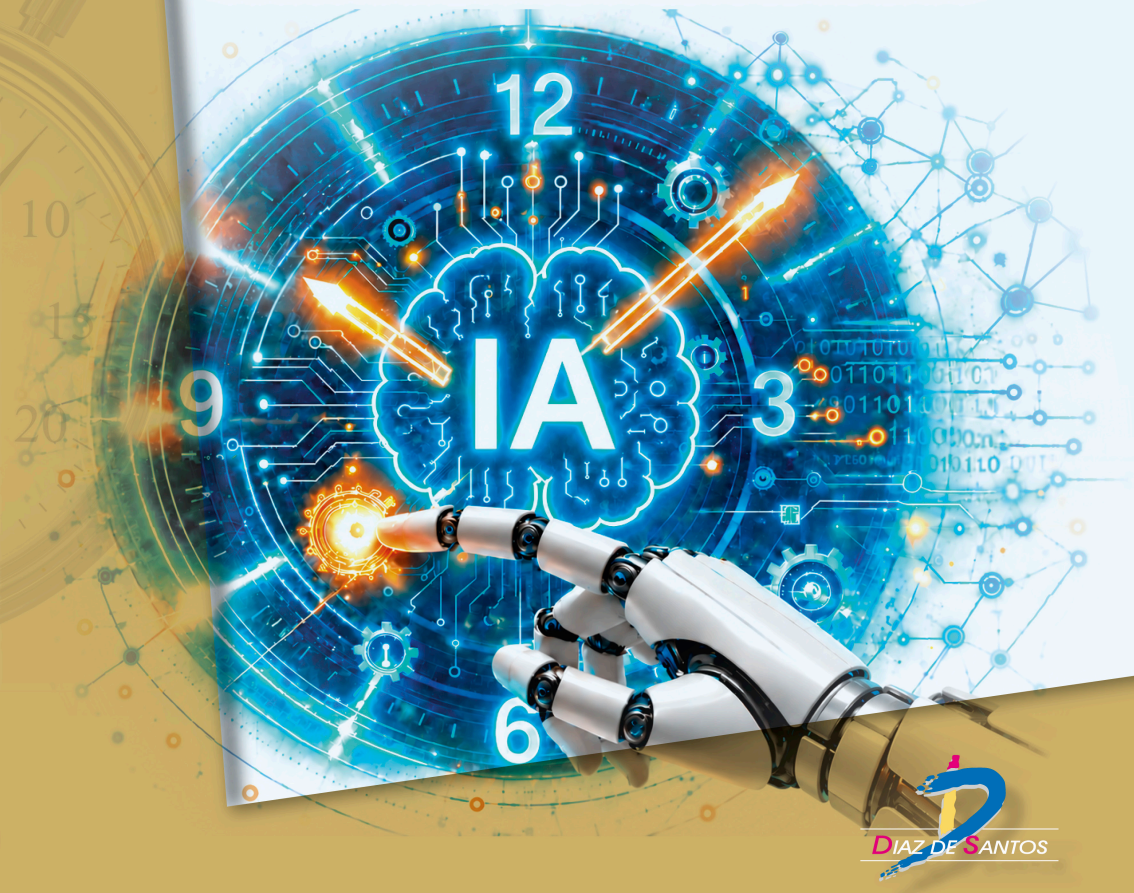
IÑAKI BUSTINDUY

LA GESTIÓN IA DEL TIEMPO

PRODUCTIVIDAD INTELIGENTE PARA AFRONTAR LA NUEVA ERA DEL TRABAJO



DIAZ DE SANTOS

IÑAKI BUSTINDUY

LA GESTIÓN IA DEL TIEMPO

Productividad inteligente para afrontar la nueva era del trabajo

DIAZ DE SANTOS

Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Iñaki Bustinduy, 2026 (edición ebook)

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos
Internet: http//www.editdiazdesantos.com
E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-614-9 (edición papel)
e-ISBN: 978-84-9052-615-6 (edición ebook)
Depósito legal: M-23655-2026

Diseño de cubierta y Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

A ti, gracIAs, si se me permite la "licencia"

ÍNDICE

Preámbulo. Productividad e inteligencia 1

Capítulo 1. Tiempo inteligentemente gestionado 15

APLICACIÓN PRÁCTICA. Aprende a conversar con la IA Gen: *Prompting* 46

Capítulo 2. Tareas y actividades profesionales inteligentemente asistidas 55

APLICACIÓN PRÁCTICA. Entrena a la IA Gen para que trabaje para ti: Asistentes de IA personalizado 89

Capítulo 3. Flujos de trabajo inteligentemente optimizados y agilizados 105

APLICACIÓN PRÁCTICA. Potencia procesos y proyectos con IA: Plataformas de automatización.....144

Capítulo 4. Entornos laborales inteligentemente hibridados.....151

APLICACIÓN PRÁCTICA. Crea un c*olaborador tecnológico*: Agentes de IA 172

Epílogo. La semana laboral de 4 horas.....187

Bibliografía.....191

PREÁMBULO

PRODUCTIVIDAD E INTELIGENCIA

"Nunca ha existido en la historia un momento de mayores promesas ni de mayores peligros"

Klaus Schwab

La productividad ha querido siempre asociarse a la capacidad de hacer más cosas y, si es en menos tiempo, mejor. Esta idea ha alimentado innumerables métodos y herramientas destinadas a organizar mejor la agenda, eliminar distracciones o aumentar el rendimiento personal. Sin embargo, cuando observamos con mayor detenimiento cómo trabajan realmente las personas, descubrimos que la productividad no depende únicamente del esfuerzo o de la disciplina, sino de la inteligencia que aplicamos al trabajar. La primera pregunta que debemos hacernos si queremos de verdad mejorar nuestra gestión del tiempo es: *¿estamos trabajando de una forma inteligente?* Porque gestionar el tiempo no consiste simplemente en llenar horas con tareas, sino en tomar decisiones acertadas sobre qué merece realmente nuestra atención, cómo abordar cada actividad y cuándo es el momento más adecuado para hacerlo. En este sentido, la productividad no es más que una manifestación práctica de la inteligencia aplicada al trabajo.

La gestión del tiempo es el arte de no hacer cosas. Sí, como lo oyes. El tiempo es limitado y no podemos hacer ni estar en todo. Debemos saber discernir entre aquello que aporta valor y lo que no. Y para ello es importante una cuestión previa: pensar de manera consciente a qué destinar nuestro tiempo. Una persona inteligente es aquella que ha entendido que, en esta nueva era del trabajo, la verdadera productividad radica en dejar de hacer por inercia y empezar a pensar deliberadamente a qué dedicar el tiempo. Sin darnos cuenta, vivimos atrapados en el modo hacer (*doing-mode*). Reuniones encadenadas, tareas simultáneas, distracciones por doquier,… nos empujan a una cultura del trabajo en

la que la velocidad parece más importante que la dirección, y donde la acción sin pausa se confunde con progreso. Pero en esta carrera continua, algo se pierde: la capacidad de pensar (*thinking-mode*). Este modo de trabajo requiere pausa y exige espacio para observar, anticipar, planificar y priorizar. Es una actividad silenciosa, muchas veces invisible, a menudo infravalorada. Y sin embargo, en un mundo que cambia a una velocidad de vértigo, reflexionar y pensar son la única manera de actuar con sentido. La paradoja es evidente: cuanto más acelerado es el entorno, más necesario se vuelve el pensamiento profundo, y sin embargo, menos tiempo le dedicamos.

El pensamiento, en concreto, y la inteligencia, en general, han sido hasta hace poco exclusivamente condición humana. Las herramientas tecnológicas que han ido apareciendo a lo largo de las últimas décadas han ampliado nuestras posibilidades, sobre todo en el hacer, pero siempre han funcionado como instrumentos que requerían una intervención constante por parte de las personas. La tecnología ayudaba a ejecutar el trabajo, pero no participaba realmente en el proceso de pensar el trabajo. Actualmente, a nadie le es extraña la existencia de una nueva inteligencia, adicional a la propiamente humana: la Inteligencia Artificial. Una inteligencia que está introduciendo una transformación profunda en la forma en que trabajamos y también en la manera en que vivimos. Sistemas capaces de generar texto, analizar grandes volúmenes de información, sintetizar conocimiento, crear música y arte en general, incluso de automatizar el trabajo, han pasado en muy poco tiempo de ser una promesa tecnológica para convertirse en una herramienta muy presente en nuestra vida cotidiana.

La inteligencia artificial (IA en adelante) puede definirse, en términos generales, como la capacidad de un sistema informático para interpretar datos, identificar patrones, aprender de la experiencia y utilizar ese aprendizaje para alcanzar determinados objetivos. Esta definición engloba tecnologías muy distintas: desde sistemas que clasifican documentos o recomiendan contenidos hasta herramientas capaces de mantener una conversación, analizar imágenes o tomar decisiones dentro de un proceso. No se trata, por tanto, de que una máquina «piense» necesariamente como una persona, sino de que pueda realizar funciones que, hasta hace poco, requerían capacidades humanas.

El origen formal de la expresión "inteligencia artificial" se sitúa en la propuesta elaborada por los tecnólogos John McCarthy, Marvin Minsky,

Nathaniel Rochester y Claude Shannon para organizar el Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, celebrado durante el verano de 1956. Sus promotores partían de una idea ambiciosa: cualquier aspecto del aprendizaje o de la inteligencia podía describirse con suficiente precisión como para ser simulado por una máquina. Aquel encuentro contribuyó a convertir investigaciones hasta entonces dispersas en un nuevo campo de conocimiento con identidad propia.

La IA como concepto integra dos palabras que merecen ser consideradas por separado:

- *Inteligencia*, dado que los sistemas de IA tratan de imitar ciertas capacidades humanas, como el aprendizaje, la resolución de problemas y la toma de decisiones.
- *Artificial*, porque no surge de un cerebro biológico, sino que es creada mediante algoritmos y sistemas computacionales. A diferencia de la inteligencia humana, que es adaptable y consciente, la IA sigue modelos matemáticos y estadísticos para simular comportamientos inteligentes y replicar ciertas capacidades del pensamiento humano utilizando tecnología.

Alguien podría leer la expresión inteligencia artificial como oposición a una inteligencia "real" o humana. Lo artificial puede entenderse, en un primer sentido, como aquello que resulta ficticio, fingido o no espontáneo: una sonrisa artificial, por ejemplo, puede imitar el gesto de la alegría sin contener necesariamente la emoción que la origina. También puede entenderse como algo sintético: una creación intencionada diseñada para imitar, sustituir, complementar o ampliar una realidad previa. En esta segunda acepción, la IA, más que una inteligencia humana falsa, es una inteligencia construida, fabricada y entrenada para producir resultados que emulan ciertas capacidades humanas: razonar, conversar, resumir, clasificar, generar o resolver. Precisamente por eso, el reto no consiste en confundirlas ni en enfrentarlas, sino en aprender a combinarlas con criterio, o lo que es lo mismo, usar la IA como extensión sintética de algunas capacidades cognitivas, sin olvidar que el sentido, el juicio y la responsabilidad última pertenecen todavía a la inteligencia humana.

Esta revolución tiene ya, y tendrá en mayor medida en el futuro, implicaciones profundas para la forma en que entendemos la productividad. Si durante años el reto consistía en organizar mejor nuestro tiempo para hacer

frente a una cantidad creciente de tareas, hoy empezamos a descubrir que también podemos replantearnos cómo se realiza el propio trabajo. Algunas actividades pueden ser automatizadas, otras pueden ser aceleradas, y muchas pueden realizarse de manera diferente gracias a la combinación entre inteligencia humana e IA. La productividad en la era de la IA definitivamente radica en aprender a trabajar de forma más inteligente.

Para entender cómo la IA ha llegado a ser un potencial aliado clave de la productividad, conviene repasar, de forma sencilla, su evolución hasta el momento actual.



Fuente propia a partir de la evolución conceptual y tecnológica de la inteligencia artificial.

En sus inicios, la IA, es decir, la IA clásica, consistía en sistemas programados para tomar decisiones basadas en reglas fijas: si pasa A, haz B. Eran algoritmos lógicos, sin capacidad de aprender por sí mismos. Más tarde, llegó el aprendizaje automático (*Machine Learning*). En lugar de programar reglas explícitas, se alimentaban los sistemas con muchos datos para que identificaran patrones y "aprendieran" a predecir resultados. El sistema no se limitaba a ejecutar órdenes, sino que mejoraba con la experiencia. A partir de ahí emergieron las redes neuronales artificiales (*Neural Networks*) inspiradas en el funcionamiento del cerebro, simulando cómo las neuronas se conectan y ajustan entre sí para aprender y reconocer información. Gracias a ellas se logró mejorar el reconocimiento de voz, imágenes o textos. El siguiente salto fue el *Deep Learning*, o aprendizaje profundo: redes neuronales con muchas capas interconectadas, capaces de resolver tareas complejas sin intervención humana. Aquí se entró en el terreno de la visión artificial, la traducción automática o los asistentes de voz.

Y fue entonces cuando llegó la IA generativa (en adelante IA Gen). Si bien, el inicio data de 1966, con ELIZA creada por Joseph Weizenbaum en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), la cual generaba res-

puestas conversacionales mediante reglas y patrones, fue en noviembre de 2022 cuando todos la conocimos, popularizada como fenómeno masivo, con el lanzamiento de ChatGPT. Este tipo de IA no solo analizaba o predecía, sino que creaba contenido nuevo: textos, imágenes, código, música y vídeos. Y lo sigue haciendo a partir de modelos de lenguaje de gran escala (LLMs: *Large Language Models*), que han sido entrenados con cantidades masivas de información textual. Son capaces de escribir, conversar o sintetizar conocimiento con sorprendente fluidez. Tras el auge de la IA Gen y su consolidación en 2024, desde 2025 se está transitando hacia un modelo de agentes autónomos. Es la llamada IA agéntica. Aquí la IA no solo responde a órdenes, sino que puede actuar de forma autónoma para alcanzar un objetivo, interactuar con sistemas, tomar decisiones o incluso coordinar acciones en nombre del usuario. Ya no es solo una herramienta, sino un colaborador activo. ¿Y después? Pues la que no existe todavía, pero cada vez está más cerca: la Inteligencia Artificial General (IAG). Es una IA con capacidades cognitivas generales, capaz de desempeñar cualquier tarea intelectual que pueda hacer un ser humano. En palabras de Nick Bostrom, en su libro *Superinteligencia*, dice que "existe un 90% de posibilidades de que entre 2075 y 2090 haya máquinas tan inteligentes como los humanos".

Más allá de las tesis tecno-optimistas, en este libro que tienes entre manos, y sin caer en un negacionismo tecnológico, todo lo contrario, se pone en valor igualmente la inteligencia humana, o la natural, tal y como la denomina Antonio Damasio. En un contexto incierto y complejo como el actual no se trata solo de pensar, sino de comprender, de valorar, de decidir con criterio, y es precisamente esta capacidad —no replicable plenamente por la máquina— la que convierte a la inteligencia humana en la verdadera ventaja competitiva. Una inteligencia encarnada, emocional, contextual y orientada al sentido. Si bien la inteligencia humana no tiene una única definición universal, se puede describir esta, bebiendo de distintas fuentes como la psicología, la neurociencia o la filosofía, como: *la capacidad de adquirir, procesar, razonar, comprender, aprender, tener conciencia y aplicar conocimientos para resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse al entorno*.

Las principales diferencias entre la inteligencia humana y la IA se entienden mejor si observamos cómo estas aprenden, crean, se adaptan y toman decisiones. La inteligencia humana se basa en experiencias vividas, emociones y un razonamiento en parte intuitivo, lo que le permite generar conocimiento a partir de contextos complejos y cambiantes. En cambio, la IA aprende a partir de grandes volúmenes de datos, identi-

ficando patrones y relaciones estadísticas. Esta diferencia se refleja de forma paradigmática en la creatividad como capacidad: mientras que el ser humano es capaz de innovar y crear sin depender exclusivamente de información previa, la IA genera contenido nuevo combinando y reinterpretando datos existentes.

Por otro lado, la inteligencia humana incorpora autoconciencia, emociones y una comprensión subjetiva de la realidad, mientras que la IA carece de conciencia real y de experiencia emocional. Esto condiciona también su capacidad de adaptación y de toma de decisiones. Las personas pueden adaptarse con flexibilidad a situaciones nuevas, integrando factores contextuales, éticos y emocionales en sus decisiones. Por su parte, la IA opera dentro de los límites de los datos con los que ha sido entrenada, ajustándose a probabilidades y patrones, lo que le permite ser eficiente en entornos estructurados, pero con dificultades en escenarios ambiguos o no previstos.

Deslindando algunas de estas características, como también poniendo en valor otros vocablos que son sinónimos de la palabra inteligencia, se pone de manifiesto la criticidad de la inteligencia humana en connivencia con la IA:

Concepto	Definición	Impacto en el uso de la IA
Ingenio	Encontrar soluciones originales a problemas complejos o inesperados.	El ingenio humano sigue siendo clave para innovar en contextos reales y únicos.
Sabiduría	Tomar decisiones con perspectiva, integrando experiencia, valores y propósito.	Nos guía para discernir cuándo delegar en la IA y cuándo actuar con intuición humana.
Perspicacia	Ver más allá de lo obvio e interpretar contextos con profundidad.	Permite interpretar datos e interacciones con una profundidad que los algoritmos no replican completamente.
Razonamiento	Conectar ideas con lógica, coherencia y sentido.	Permite evaluar críticamente las respuestas de la IA.
Discernimiento	Elegir entre varias opciones posibles, incluso cuando todas parecen válidas.	Evita la automatización ciega y ayuda a la toma de decisiones.
Brillantez	Generar ideas transformadoras que marcan la diferencia.	La IA puede inspirar, pero la chispa creativa diferencial sigue siendo humana.

Concepto	Definición	Impacto en el uso de la IA
Claridad	Ordenar pensamientos, identificar lo esencial y actuar con intención.	Aporta criterio sobre qué es importante y qué es superfluo.
Juicio	Equilibrar análisis y valores en la toma de decisiones.	Es irremplazable en decisiones con impacto humano, aportando dimensión ética frente a la IA.
Criterio	Mantener coherencia práctica entre pensamiento y acción.	Determina cuándo, cómo y para qué usar la IA de forma efectiva.

Fuente propia

La gestión del tiempo, en particular, y el mundo del trabajo, en general, no pueden confiar su evolución exclusivamente a la IA. La mejora también depende —y quizá en mayor medida— de la inteligencia humana: de nuestra capacidad para comprender el contexto, establecer prioridades, ejercer el juicio crítico, relacionarnos con los demás y asumir la responsabilidad sobre las decisiones. Saber cuándo recurrir a la IA, cuándo confiar en la inteligencia humana y cómo combinar ambas constituye, en esencia, una de las formas más elevadas de inteligencia. En relación con el uso de la IA, disponemos de una radiografía actual en el artículo "*How People Are Really Using AI in 2026*", de Marc Zao-Sanders, publicado en *Harvard Business Review* de cómo están utilizando realmente las personas la IA Gen en los usos cotidianos. El artículo forma parte de una investigación longitudinal llamada AI in the Wild. Esta es la tercera edición del estudio, después de las realizadas en 2024 y 2025.

La conclusión principal que se desprende es que el uso de la IA se está ampliando enormemente. La gente ya no la utiliza solo para escribir textos, resumir información o generar código. Cada vez más se recurre a ella para cuestiones personales, emocionales, relacionales, laborales, creativas y organizativas. La IA se está convirtiendo en una especie de asistente transversal: ayuda a pensar, escribir, decidir, organizarse, interpretar emociones, resolver problemas técnicos, aprender, entretenerse y trabajar. De hecho, el uso emocional de la IA sigue siendo muy fuerte. Terapia y compañía ocupa el primer lugar por segundo año consecutivo. Pero al mismo tiempo crecen mucho los usos prácticos, técnicos, recreativos y agénticos.

Principales usos de la IA generativa en 2026

Los diez casos de uso más citados en el estudio.

1	Terapia y acompañamiento
2	Resolución de problemas
3	Diversión y entretenimiento
4	Ficción de fans y narración de historias
5	Uso técnico de software
6	Operaciones autónomas mediante agentes
7	Asesoramiento sobre relaciones
8	Compañero de trabajo
9	Astrología y lectura del tarot
10	Asesoramiento general

Fuente: elaboración propia a partir de Zao-Sanders, M. y Biuk, S. (2026), «How People Are Really Using AI in 2026», *Harvard Business Review*.

Este uso intensivo también conlleva riesgos importantes como la pérdida de agencia personal, la delegación excesiva del pensamiento y la dependencia emocional. Esto sucede cuando las personas recurren a ella, no solo como apoyo, sino que empiezan a usarla como sustituto, dejando de actuar de manera intencional, consciente y responsable.

Esto conecta con los estudios recientes que detectan un descenso continuado —desde mediados de la década de 2010— en nuestra capacidad para razonar, resolver problemas y procesar información nueva. La dependencia excesiva de la tecnología, por el ahorro de esfuerzo, para pensar y actuar por nosotros mismos nos lleva a una posible atrofia intelectual colectiva. El norteamericano James Flynn, investigador de la inteligencia humana, analizó la evolución del cociente intelectual y descubrió que en el siglo XX había crecido 30 puntos. Hasta aquí la buena noticia. La mala es que ese crecimiento se estancó en los noventa y ha caído dos puntos por decenio desde entonces. Es decir, colectivamente vamos siendo menos inteligentes. O más tontos, según se mire. La IA estaría generando una "deuda cognitiva", un empobrecimiento silencioso de las redes neuronales que usamos para aprender, recordar

y crear, haciendo gala de un pensamiento perezoso provocado por un uso excesivo de la IA. La IA debe ser un espejo, no un genio. Es decir, una herramienta que nos devuelva una imagen ampliada, contrastada o cuestionada de nuestro propio pensamiento. En otro caso, la IA puede empobrecer de diversas formas nuestra forma de pensar si la usamos demasiado pronto o demasiado acríticamente. Primero, podemos perder de vista nuestras propias intenciones. Como la barrera de entrada es tan baja, resulta muy tentador acudir a la IA al inicio de cualquier tarea: antes de haber pensado qué queremos decir o qué criterio vamos a utilizar. Segundo, externalizamos nuestro pensamiento. Si acudimos a la IA antes de haber hecho nuestro propio esfuerzo intelectual, privamos al cerebro de la oportunidad de explorar, conectar recuerdos, activar la imaginación y generar ideas propias. Tercero, dejamos de escribir. Es importante señalar que escribir no es simplemente transcribir pensamientos ya formados; escribir es una forma de pensar. Cuando copiamos y pegamos respuestas de la IA con poca edición, no solo corremos el riesgo de producir textos vacíos, sino que nos saltamos el proceso intelectual que nos habría permitido aclarar nuestras ideas. Cuarto, y último, podemos desarrollar una falsa sensación de rigor intelectual. La IA suele responder con seguridad, estructura y, a menudo, con un tono excesivamente complaciente. Puede reforzar ideas mediocres, alabar propuestas poco sólidas y hacernos sentir más brillantes de lo que realmente ha sido nuestro razonamiento.

Este declive en el raciocinio quedó demostrado en un estudio del MIT que dividió 54 estudiantes en tres grupos, cada uno con un tipo de asistencia distinta. Los que solo trabajaron con su cerebro desarrollaron las redes neuronales más sólidas, los que se apoyaron en motores de búsqueda, mostraron entre un 34 y 48% menos actividad cerebral y los que trabajaron con IA redujeron un 55% su rendimiento cognitivo. Todo esto, según afirman otras muchas investigaciones, está contribuyendo a reducir la autonomía intelectual de aquellas personas que utilizan de forma recurrente y acrítica este tipo de herramientas.

La IA empieza a suplantar al humano, tanto en tareas tediosas como en trabajos más cerebrales. Un estudiante, por ejemplo, puede usar la IA para hacer deberes, pasar el bachillerato y aprobar la universidad, pero sin haber aprendido nada. Los mejores jugadores del mundo de ajedrez entrenan hoy con las mismas IA, utilizan las mismas aperturas y estudian los mismos movimientos óptimos. ¿El resultado? Partidas cada vez más

previsibles y más tablas. Hasta que algunos grandes maestros han empezado a hacer algo aparentemente absurdo: jugar movimientos "imperfectos". Movimientos que la IA considera inferiores, pero que sacan al rival del guion que ha aprendido. Y ahí aparece algo profundamente humano. La máquina puede decirte cuál es la jugada estrictamente correcta. Pero muchas veces no entiende el porqué. Y eso no ocurre solo en el ajedrez. Cuando todos tenemos acceso a las mismas herramientas, lo que marca la diferencia no es la tecnología. Lo realmente diferencial es la capacidad de pensar allí donde el algoritmo ya no llega.

La clave pasa por desarrollar el músculo de aprender. Así lo apunta con claridad Satya Nadella, CEO de Microsoft: *"Tenemos que movernos de saberlo todo a aprenderlo todo". Se* necesita pues poner el foco en clarificar y decidir el reparto de funciones y roles. Los humanos hacemos cosas que las máquinas aún no pueden hacer bien: razonar con matices y crear desde la intuición. Pero también hacemos muchas tareas repetitivas y predecibles que las máquinas pueden ejecutar mejor. La clave está en discriminar cuáles requieren computación y cuáles necesitan juicio humano. Insisto que la respuesta ante la IA no puede ser de resistencia ni menos aún de negación. Decía Jack Welch, CEO de General Electric (¡¡¡en el año 2000!!!) que la gente que no fuera capaz de usar Internet en una empresa se podía considerar analfabeta. Hoy en día, aplica igual dicha advertencia cambiando internet por la IA. Por otro lado, tampoco se trata de subirse al *hype* acríticamente. El reto está en configurar un ecosistema humano-máquina que nos beneficie, no que nos sustituya, porque como apunta el filósofo y ensayista español Daniel Innenarity "la IA es inteligente pero no sabia". Y aquí está el reto: integrar la IA, con un enfoque tecno-humanista, cultivando una co-inteligencia productiva, ética y profundamente humana.

Entrando ya en la práctica del uso de la IA para la gestión del tiempo, veamos que el libro se estructura en 4 niveles, siguiendo la propuesta que hace el experto Lasse Rouhiainen:



Fuente: elaboración propia a partir de Lasse Rouhiainen *en Domina la inteligencia artificial*.

Es importante advertir, a tenor de los porcentajes de uso que se indican en el gráfico, en que no es lo mismo interactuar puntualmente con la IA que integrarla de forma estructurada en el propio sistema de trabajo. De hecho, la mayoría de los profesionales se sitúan todavía en un uso básico, centrado en consultas múltiples pero aisladas, mientras que solo una minoría ha dado el salto hacia modelos más avanzados donde la IA actúa de forma autónoma o incluso coordinada dentro de procesos completos. En los primeros capítulos del libro empezaremos explicando cómo la IA actúa como un recurso de apoyo inmediato: responde preguntas, genera textos o ayuda a resolver tareas concretas. Es un uso reactivo, sin continuidad ni estructura. La productividad mejora, pero de forma limitada, ya que cada interacción empieza y termina en sí misma. Más adelante, veremos que el trabajo con la IA empieza a estructurarse. Aparecen los asistentes personalizados, configurados con instrucciones, contexto y un rol definido. Ya no se trata de lanzar preguntas aisladas, sino de trabajar con una IA que mantiene coherencia en sus respuestas y se adapta a un propósito concreto. Este nivel permite ganar consistencia y eficiencia, aunque sigue requiriendo una intervención humana significativa. Finalmente, en la parte final del libro daremos un salto cualitativo. La IA deja de ser un asistente para convertirse en un agente capaz de ejecutar tareas. Esta no solo responde, sino que actúa: procesa información, toma decisiones operativas y puede interactuar con diferentes herramientas. Incluso, en los sistemas multiagente, la IA opera como un conjunto de agentes coordinados que ejecutan procesos completos. Aquí la intervención hu-

mana pasa a ser principalmente estratégica: definir, supervisar y mejorar el funcionamiento del conjunto. Es el nivel menos extendido pero también el que ofrece un mayor potencial transformador para profesionales y organizaciones.

A modo de resumen, los elementos clave de los diferentes capítulos del libro se recogen en la siguiente tabla:

Capítulo	Qué haces	Rol de la IA	Intervención humana	Resultado	Aplicación práctica
1	Preguntas	Responde	Alta	Resultado puntual	*Prompting*
2	Configuras	Apoya	Media	Trabajo consistente	Asistente
3	Delegas	Ejecuta	Baja	Flujos automatizados	Plataforma de automatización
4	Diseñas	Orquesta	Mínima	Sistema de trabajo autónomo	Agente

Fuente propia

Ahora para terminar y antes de empezar con todo, déjame que te muestre cómo podría ser de productiva una jornada, que llamaremos nuestro día "IdeAI", en caso de que una persona adopte la IA en sus rutinas para mejorar el uso del tiempo y trabajar con mayor eficacia. Este ejemplo en forma de viaje narrativo no es una fantasía futurista. Es una anticipación posible de cómo, aplicando los conocimientos vertidos en este libro, conseguiremos ser más productivos, y por lo tanto, vivir mejor.

Son las seis y media de la mañana. Te despiertas sin sobresaltos. La IA ha analizado tu ciclo de sueño y ha elegido el momento óptimo para activar la alarma. La luz ambiente se ajusta gradualmente, y una breve guía de respiración se reproduce en tu teléfono móvil para activar tu sistema nervioso de forma serena. En tu correo electrónico has recibido un informe del sueño, una previsión meteorológica y dos sugerencias personalizadas para empezar el día con claridad mental.

Mientras te duchas y te vistes, la IA prepara un resumen de las noticias más relevantes en tu sector de actividad profesional, filtradas por impacto potencial y alineadas con tus áreas de responsabilidad. También ha detectado un posible retraso en un proveedor y ya ha generado un aviso automático para tu equipo.

Al preparar tu café, revisas tu agenda inteligente. La IA ha priorizado tareas, reuniones y correos en función de impacto, energía disponible y dependencias del equipo. Algunos correos ya tienen borradores listos: formales y eficientes pero también personalizados. Las notificaciones irrelevantes han sido filtradas, y la jornada se perfila con un foco claro.

A las 8:00 te sientas frente al ordenador. Las herramientas de colaboración y organización del trabajo están abiertas con vistas configuradas según tus objetivos del día. Una ventana emergente de tu copiloto digital te recuerda que a las 10:30 necesitas alta concentración, por lo que ha reservado ese bloque como zona de pensamiento profundo. También ha sugerido mover una reunión redundante a formato asincrónico con resumen automático generado por IA.

A las 9:00 comienzas una videollamada con tu equipo. La IA graba, transcribe, sintetiza acuerdos y asigna tareas directamente en el gestor de proyectos. Además, detecta que una compañera muestra señales de carga excesiva y te sugiere redistribuir responsabilidades. No necesitas revisar actas después. Están listas. El sistema ya te ha propuesto una alerta de seguimiento para la semana siguiente.

A las 11:00 te concentras en preparar una presentación para un cliente. El copiloto de contenidos analiza su estilo de comunicación, sus últimos informes y tus versiones anteriores para ofrecerte una estructura personalizada, ideas de narrativa visual y una propuesta inicial de diseño. No partes de cero. Tú das el toque final.

Antes de comer, haces 15 minutos de *mindfulness* guiado y revisas el menú del día: tu asistente nutricional ha adaptado tus necesidades de energía y descanso. El sistema ha bajado la luz de la habitación y activado un microbloque de recuperación. Sabes que ese breve descanso mejora tu rendimiento por la tarde.

A las 15:00 mantienes una reunión con un socio internacional. La IA traduce y adapta automáticamente el lenguaje para evitar ambigüedades culturales. Después, se activa un simulador de escenarios: pruebas distintas decisiones y sus consecuencias a tres meses vista. Esto te permite ajustar el enfoque sin necesidad de múltiples reuniones posteriores.

A las 17:00, bloque de revisión estratégica. La IA ya ha detectado dos anomalías en los indicadores clave de rendimiento. Ha generado una hipótesis, propuesto posibles causas y sugerido acciones. Tú decides cuáles validar, pero no tienes que perder tiempo buscando el problema.

Ya lo tienes enfocado.

Antes de recoger a los niños en el colegio, te calzas las zapatillas. La IA ajusta tu ruta de *running* para evitar zonas con mucha contaminación. Mide tu frecuencia cardíaca y tu nivel de estrés. Al finalizar, felicita tus logros y recomienda una pauta de hidratación.

A las 19:00 estás en casa. El sistema ha desactivado automáticamente tus alertas de trabajo y te ayuda a mantener el foco en lo que importa ahora: tu familia. Ayudas a tus hijos con los deberes, juegas y cenáis juntos.

A las 21:30 haces una revisión del día. La IA ha preparado un resumen ejecutivo de tu jornada, con logros, aprendizajes y una microacción de mejora para mañana.

Lees unas páginas del libro que tu sistema personal de aprendizaje te ha recomendado. Sabe que estás trabajando el liderazgo distribuido y que te interesa el cambio organizativo. La lectura está perfectamente alineada con tus intereses y tu desarrollo.

Activas el modo noche. La IA regula la luz, silencia el móvil y te recuerda la hora óptima para dormir según tu ciclo personal. Respiras. Te acuestas. Te sientes en control, pero sin tensión, porque no has hecho más, sino lo que verdaderamente tenía sentido. Y duermes plácidamente.

Increíble, ¿no? Pues este libro está diseñado como una guía práctica y reflexiva para ayudarte a recorrer este camino. Es un mapa de posibilidades reales —algunas ya disponibles, otras emergentes— que muestran cómo la IA puede ayudarnos a gestionar mejor nuestro tiempo. Si bien, no es un libro para *techies*, más bien es para *dummies*, sí que es importante manejarse de la mejor forma con ella.

Mi compromiso para contigo lector es que una vez hayas finalizado la lectura de este libro:

- Te hayas convertido en un usuario (más) avanzado en IA.
- Seas un profesional insustituible en tu trabajo a través de las capacidades diferencialmente humanas.

Vayamos pues paso a paso, capítulo por capítulo, adentrándonos en esta aventura de integrar la IA en nuestra manera de trabajar (y de vivir).

1

Tiempo inteligentemente gestionado

"La simplicidad es la máxima sofisticación"
John Sculley

Si alguien piensa que su mala gestión del tiempo se la va a solucionar la IA está equivocado. Es más, probablemente la tecnología, esta u otra, la empeore. La frase que más escucho en cursos, conferencias y sesiones de desarrollo que realizo es "no tengo tiempo". Y mi respuesta, aunque incómoda, suele ser la misma: tiempo tienes, lo que no tienes es cabeza. Al albor de este libro debería ajustarla y concretarla afirmando que de lo que careces es de inteligencia. Porque el problema rara vez es la cantidad de tiempo disponible —que es exactamente la misma para todos, 1.440 minutos al día—, sino las decisiones que tomamos dentro de ese espacio temporal. Querer explicar la incapacidad para con una buena gestión del tiempo, con la falta de este, es uno de los errores más extendidos. Es una forma de desplazar el problema hacia fuera, hacia algo que no controlamos, en lugar de asumir que la verdadera limitación está en cómo planificamos, cómo priorizamos, cómo programamos y, finalmente, cómo ejecutamos el tiempo disponible. Y aquí es donde la cuestión cambia de plano: deja de ser algo de naturaleza exclusivamente operativa para pasar a ser fundamentalmente de índole cognitiva.

Cualquier mejora real en productividad que se precie exige una primera mirada hacia dentro: hacia la mente que la construye. Este es el punto de partida de una de las nuevas tendencias en gestión del tiempo: la neuroproductividad. Entender que gestionar el tiempo es, en esencia, gestionar procesos mentales. La atención que dispersamos, los sesgos que distorsionan nuestras decisiones, los automatismos que nos llevan a reaccionar en lugar de elegir, son las claves principales de la efectividad.

Los autores Peg Dawson y Richard Guare en su obra *La guía del éxito*, denominan inteligencia ejecutiva al conjunto de procesos cognitivos que permiten regular la conducta, tomar decisiones, establecer objetivos y trabajar de manera sostenida para alcanzarlos. Es la capacidad de transformar el pensamiento en acción eficaz. A su vez, José Antonio Marina la define como el sistema de dirección que permite gobernar la atención, las emociones, la motivación y la conducta para elegir metas y llevarlas a la práctica. Funciona como un sistema de autogestión personal que ayuda a decidir qué hacer, cuándo comenzar, cómo organizar los recursos, qué distracciones evitar y cómo reaccionar cuando el plan inicial deja de ser válido. Muchas dificultades que atribuimos a una falta de tiempo son, en realidad, manifestaciones de una inteligencia ejecutiva insuficientemente desarrollada. Una persona puede conocer perfectamente sus prioridades y, aun así, dedicar la mañana a responder mensajes secundarios. Puede tener una agenda detallada, pero no iniciar la tarea más importante. Puede comenzar un trabajo con entusiasmo y abandonarlo cuando aparecen las primeras dificultades.

Estos autores presentan doce habilidades, denominadas ejecutivas, que intervienen en nuestra capacidad para funcionar de manera eficaz tanto en el trabajo como en la vida personal. Su propuesta permite que cada persona identifique su propio perfil, reconociendo fortalezas y áreas de mejora en cada una de ellas, en lugar de limitarse a considerarse globalmente un buen o un mal gestor del tiempo.

LAS 12 HABILIDADES EJECUTIVAS

1. Planificación y priorización: permite establecer un objetivo, identificar los pasos necesarios, ordenar las acciones y decidir qué merece atención preferente. Planificar supone anticiparse; priorizar implica elegir. Una lista extensa de tareas no es todavía un plan. Para convertirse en un instrumento ejecutivo debe diferenciar entre lo importante y lo accesorio, estimar recursos y establecer una secuencia. Esta habilidad protege frente a la tendencia a realizar primero lo más fácil, visible o urgente, aunque no sea lo que más valor aporta.

2. Programación del tiempo: es la habilidad de estimar, distribuir y utilizar adecuadamente el tiempo disponible. Implica comprender cuánto dura realmente es una tarea, calcular cuándo debe iniciarse y ajustar el ritmo para cumplir un plazo. Muchos errores de planificación proceden de estimaciones demasiado optimistas. Se reserva una

hora para una actividad que habitualmente necesita tres, se ignoran los tiempos de preparación o se ocupan todas las franjas disponibles sin dejar margen para imprevistos.

3. Organización: es la capacidad de crear y mantener sistemas que permitan localizar información, controlar compromisos y hacer seguimiento de las tareas. No se limita al orden físico. Incluye la organización de archivos, correos electrónicos, proyectos, reuniones y responsabilidades. Una organización eficaz reduce el tiempo dedicado a buscar, recordar o reconstruir información.

4. Memoria de trabajo: es la habilidad de mantener temporalmente en la mente la información necesaria para realizar una actividad. La utilizamos al seguir instrucciones, relacionar datos o continuar una tarea después de una interrupción. Cuando la memoria de trabajo se sobrecarga, aumentan los olvidos, los errores y la sensación de desorden. Por ello, una buena gestión del tiempo no debe depender exclusivamente de recordar, sino de trasladar compromisos, fechas e ideas a sistemas de organización externos fiables: agendas, listas, tableros o recordatorios.

5. Iniciación de tareas: es la capacidad de comenzar una actividad sin aplazamientos innecesarios. Es el antídoto contra la procrastinación. Muchas personas saben qué deben hacer, disponen de tiempo suficiente y, sin embargo, no consiguen ponerse en marcha. Iniciar una tarea exige superar la incomodidad de los primeros minutos, especialmente cuando el trabajo es ambiguo, complejo o poco atractivo.

6. Atención sostenida: es la habilidad de mantener la concentración durante el tiempo necesario, incluso cuando existen distracciones, cansancio o falta de interés. Sin atención sostenida, el tiempo de trabajo se fragmenta y una actividad relativamente sencilla puede prolongarse durante horas. Esta habilidad resulta especialmente valiosa en un entorno caracterizado por mensajes, alertas y múltiples pantallas. Es necesario poder permanecer mentalmente presente durante ese tiempo.

7. Persistencia dirigida a un objetivo: es la habilidad de mantener el esfuerzo hasta alcanzar una meta, resistiendo las distracciones, el cansancio y las recompensas inmediatas. A diferencia de la atención sostenida, que se refiere a conservar el foco durante una actividad, la persistencia se proyecta a lo largo del tiempo. Los objetivos relevantes suelen exigir continuidad. Escribir un libro, preparar una oposición o aprender una competencia no depende de un único esfuerzo intenso, sino de la acumulación de avances sostenidos.

8. Inhibición de respuesta: es la capacidad de pensar antes de actuar, introduciendo una pequeña pausa entre el estímulo y la respuesta. Permite detener una reacción automática para valorar sus consecuencias. En la gestión del tiempo, esta habilidad evita que abandonemos una tarea cada vez que aparece una notificación, una petición o una idea nueva. También ayuda a no aceptar compromisos de manera impulsiva.

9. Control emocional: consiste en manejar las emociones para que no interfieran de forma desproporcionada en la acción. No significa reprimirlas, sino evitar que el enfado, la frustración, el miedo o la impaciencia gobiernen nuestras decisiones. Una crítica puede paralizar una tarea, un contratiempo puede ocupar mentalmente toda una mañana, una conversación difícil puede posponerse durante semanas. El control emocional permite recuperar el foco y actuar conforme a los objetivos, incluso cuando el estado de ánimo no acompaña.

10. Tolerancia al estrés: empuja a actuar de manera eficaz en contextos de presión, incertidumbre o cambio. No consiste en soportar indefinidamente una sobrecarga, sino en mantener un funcionamiento razonable mientras se afrontan situaciones exigentes. Cuando esta habilidad es débil, la persona puede bloquearse, reaccionar impulsivamente o perder la visión de conjunto. Una tolerancia adecuada al estrés facilita conservar la calma, distinguir lo controlable de lo que no lo es y concentrarse en la siguiente acción útil.

11. Flexibilidad: consiste en revisar planes, cambiar de perspectiva y adaptarse cuando aparecen nuevas circunstancias. Una planificación rígida puede fracasar ante el primer imprevisto. Una planificación flexible, en cambio, mantiene el objetivo, pero modifica el camino para alcanzarlo. La flexibilidad evita dos extremos: improvisar constantemente o aferrarse a un plan que ya ha dejado de ser útil.

12. Metacognición: es la capacidad de observar y evaluar el propio comportamiento. Permite analizar cómo estamos trabajando, detectar errores, reconocer patrones y corregirlos. La metacognición convierte la experiencia en aprendizaje a través de la retrospectiva y el seguimiento.

Fuente propia adaptada de *La guía del éxito*, de Peg Dawson y Richard Guare

Desde esta perspectiva, la productividad no depende directamente de incorporar nuevas herramientas, como puede ser la IA. Depende de nuestra capacidad para autodirigirnos. Una agenda puede indicar qué debemos ha-

cer, pero no puede garantizar que empecemos. Una aplicación puede bloquear notificaciones, pero no puede decidir por nosotros qué merece atención. Un asistente de IA puede ayudarnos a planificar, resumir o recordar compromisos, pero seguimos necesitando criterio para aceptar sus propuestas, disciplina para ejecutarlas y metacognición para evaluar sus resultados.

La inteligencia ejecutiva actúa, por tanto, como el puente entre las herramientas y los resultados. Cuando ese puente es débil, incluso los mejores sistemas de productividad terminan abandonados. Cuando es sólido, la persona puede utilizar la tecnología para reforzar sus capacidades. La tecnoproductividad es el uso estratégico de la tecnología para mejorar el rendimiento y la eficiencia. Es indudable que la tecnología puede acelerar exponencialmente los resultados. Ahora bien, las nuevas herramientas digitales, como ya hemos dicho, no ayudan *per se* si no se integran con sentido en el trabajo a realizar. Al contrario, la tecnología no corrige una mala gestión del tiempo sino que la escala. Automatiza errores, acelera decisiones pobres y multiplica distracciones si no existe un criterio sólido detrás. Por eso, el verdadero salto no está en incorporar más tecnología, sino en elevar el nivel de inteligencia con la que se utiliza. La neuroproductividad y la tecnoproductividad no compiten: se necesitan. La primera pone el criterio mientras que la segunda multiplica el impacto.

Durante años, el discurso sobre la automatización estuvo dominado por el miedo: perderemos el trabajo, las máquinas nos sustituirán, la tecnología nos volverá irrelevantes. Era el relato del reemplazo. Pero hoy, con una visión más matizada y con los avances reales de la IA, sabemos que la disrupción no está tanto en que la IA haga todo por nosotros, sino en cómo puede mejorar lo que hacemos y liberarnos tiempo para realizar tareas de mayor valor. Así, la IA no viene a reemplazarnos sino que está aquí para reemplazar a quienes no sepan usarla. Eso no quita, a pesar del mantra, que existen ciertos perfiles más expuestos y/o amenazados. Según diversos análisis, son aquellos que dependen de tareas predecibles, repetitivas y estructuradas. Mientras que al principio, con el desarrollo de la robotización se pensaba que serían los trabajos de baja cualificación los más afectados, hoy sabemos que profesiones altamente cualificadas —como la ingeniería, las ventas o la arquitectura— también están en riesgo de ser parcialmente automatizadas. La clave reside en saber cómo usar la IA para potenciar el trabajo humano, no para sustituirlo. Debemos hacernos constantemente esta pregunta: "¿Qué puede hacer la IA para que me pueda dedicar a hacer aquello que solo yo puedo hacer mejor?".

PRODUCTIVIDAD COPILOTADA

Una verdadera revolución tecnológica no se mide solo por los avances técnicos que introduce, sino por cómo transforma la organización del trabajo y, con ello, la gestión del tiempo. Desde la revolución agrícola hasta la digital, pasando por la industrial, cada salto tecnológico ha modificado tanto los modelos productivos como la forma en que medimos y usamos nuestro tiempo. La irrupción de la IA nos obliga, una vez más, a redefinir el concepto de productividad.

Tradicionalmente, esta se ha expresado con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos}} = \frac{\text{Rsultados obtenidos}}{\text{Acciones realizadas}} \times \frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Recursos empleados}} = \text{Eficacia} \times \text{Eficiencia} = \text{Efectividad}$$

En la era de la IA, esta formulación debe reinterpretarse. El denominador de la fracción principal ya no está compuesto únicamente por horas de trabajo humano y recursos materiales. A estos elementos se incorporan asistentes y agentes digitales capaces de analizar información, generar contenidos, ejecutar tareas y coordinar procesos. La persona deja de trabajar de manera aislada y pasa a hacerlo con un «yo extendido»: una combinación de capacidades humanas y tecnológicas que amplía su alcance. Este cambio modifica la relación entre recursos y resultados. En un modelo tradicional, aumentar la producción exigía incrementar de forma proporcional las personas o el esfuerzo. Con la IA, una parte del trabajo puede replicarse, acelerarse o automatizarse sin que los recursos humanos crezcan al mismo ritmo. Por ello, mientras el denominador aumenta de forma gradual, el numerador —los resultados obtenidos— puede crecer mucho más rápidamente. La IA introduce un efecto multiplicador. Permite producir más valor con un crecimiento relativamente menor de los recursos empleados. De hecho, los datos lo avalan. Un estudio publicado en la revista *Science* demuestra que ciertas tareas realizadas con IA se completan en la mitad de tiempo que si las hiciera una persona. Lo que supone, según Adecco Group, que la IA Gen aporta ya a los profesionales españoles casi una hora adicional de productividad al día: exactamente 51 minutos. No es poca cosa.

Sin embargo, que la IA permita hacer más con menos no garantiza por sí sola que se obtengan mejores resultados. La eficiencia —la capacidad de reducir tiempo, esfuerzo y costes— puede aumentar de forma notable, pero la eficacia sigue dependiendo de que el trabajo realizado

responda realmente al objetivo perseguido. El principal reto ya no está solo en producir en mayor volumen, sino en asegurar la calidad, pertinencia y fiabilidad del resultado. La IA puede generar resultados con gran rapidez y a gran escala, pero estos pueden ser incompletos, imprecisos o poco adecuados al contexto. Existe ya un vocablo anglosajón *IA slop*, que se usa para definir la enorme cantidad de contenido basura generada por esta. Los números cantan. El 40% de los trabajadores de oficina en Estados Unidos recibe IA slop según una investigación de BetterUp Labs and Stanford Social Media Lab. Y eso hace que los empleados señalen que la IA, realmente, no les está ahorrando tanto tiempo en su trabajo diario. También lo destaca una encuesta realizada a 2.778 personas en España, Francia, Alemania y Reino Unido, a personas que utilizan herramientas de IA en sus entornos laborales. El 74% de los consultados afirmó sentirse más eficiente desde que comenzó a integrar estas tecnologías en su trabajo. Sin embargo, un 46% reconoció que debió ajustar o rehacer el resultado entregado por la IA.

Existe una paradoja, que toma el nombre del economista y premio Nobel Robert Solow, quien observó que "los ordenadores están en todas partes, excepto en las estadísticas de productividad". Esta frase señalaba una aparente contradicción: mientras las empresas invertían masivamente en tecnologías de la información y los ordenadores se extendían por oficinas, fábricas y organizaciones de todo tipo, los datos agregados de productividad no mostraban mejoras proporcionales a esa revolución tecnológica. Lo que la paradoja plantea es que la mera adopción de una nueva tecnología no se traduce automáticamente en aumentos inmediatos de productividad. Para que los beneficios se materialicen, hay que adaptar el trabajo y sus procesos. Con el paso del tiempo, especialmente durante la década de 1990, comenzaron a observarse incrementos significativos de productividad asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información. Esto llevó a muchos investigadores a concluir que los efectos positivos de los ordenadores sí existían, pero requerían un período de maduración y transformación organizativa antes de hacerse visibles a escala económica.

Del mismo modo que ocurrió con los ordenadores, algunos economistas se preguntan por qué una tecnología como la IA, que parece tan disruptiva todavía no ha generado incrementos espectaculares de productividad en toda la economía. La experiencia histórica sugiere que las innovaciones más transformadoras suelen necesitar todavía más tiempo para desplegar todo su potencial.

En cualquier caso, y dado que las evoluciones de las herramientas de IA están ahondando en la fiabilidad cada vez mayor de sus resultados, ofrecemos una nueva expresión ilustrativa de la productividad, en la que el clásico cociente se transforma, gracias a la IA, en un verdadero efecto expansivo:

$$\text{ProductivIdAd} = \frac{\text{Resultados}^{\text{escala exponencial}}}{\text{Recursos}^{\text{crecimiento lineal}}}$$

Este nuevo enfoque de la productividad pone de manifiesto una distinta forma de relacionarnos con la tecnología: la de copiloto. Pensemos en un rally. El campeón del mundo, Carlos Sainz, el piloto español, al volante. Luis Moya, su inseparable compañero a su lado. Moya no conducía, pero leía el terreno, anticipaba curvas, señalaba peligros. No tomaba el control, pero mejoraba el control de quien lo tenía, que era Carlos. Esa es la lógica del nuevo paradigma en el mundo del trabajo: el copiloto no sustituye al conductor (de momento aunque ya existen vehículos con conducción autónoma); lo acompaña, lo potencia. La IA puede procesar más rápido, detectar patrones con más precisión, mantenerse incansable. Y a medida que la IA se personaliza y aprende de nuestras preferencias, puede convertirse en una especie de alter ego digital que nos haga más productivos.

Dentro de esta nueva relación de "co-working", entre las personas y las máquinas, podemos distinguir dos modos diferentes de copilotaje o asistencia:

Rol de la IA	Objetivo central	Función crítica	RESULTADO
Co-Pensador	Exploración	Complementariedad	AUMENTACIÓN
		Sustitución	~~AUTOMATIZACIÓN~~
Co-Hacedor	Explotación	Complementariedad	AUMENTACIÓN
		Sustitución	AUTOMATIZACIÓN

Fuente propia

La tabla distingue dos grandes formas de colaboración entre la persona y la IA. La primera presenta a la IA como co-pensador, es decir, como una herramienta que ayuda a explorar posibilidades, analizar información y enriquecer el razonamiento. La segunda la sitúa como co-hacedor, cuando interviene directamente en la ejecución de tareas, procesos

o decisiones orientadas a obtener un resultado concreto. Según la *Guía Hays 2025*, la mayor aportación de la IA se encuentra en la mejora de la ejecución y la eficiencia, señalada por el 67% de las empresas y el 64% de los profesionales. A cierta distancia aparece el apoyo al pensamiento, la generación de ideas y la creatividad, valoradas por el 52% de las compañías y el 48% de los trabajadores.

En ambos casos, la IA puede desempeñar dos funciones diferentes. Puede actuar por complementariedad, ampliando las capacidades humanas sin reemplazarlas, o por sustitución, asumiendo una parte del trabajo que antes realizaba una persona. De esta combinación surgen dos resultados principales. Cuando la IA complementa, se produce aumentación, la persona conserva el control, pero trabaja con mayor capacidad, rapidez o alcance. Cuando la IA sustituye, se produce automatización, la tecnología ejecuta de manera autónoma una tarea o una parte del proceso. Seguramente, cuando se piensa en el uso de la IA para incrementar la productividad, la atención se dirige de inmediato hacia dicha automatización. En parte esto se debe al denominado «efecto farol», esa tendencia a buscar las soluciones allí donde resulta más cómodo mirar, y no necesariamente donde se encuentran las oportunidades más valiosas. El foco se sitúa así en beneficios fácilmente identificables como la velocidad y la eficiencia, la reducción de costes y de errores humanos; y la ejecución de tareas en menos tiempo. Sin embargo, estas capacidades estarán cada vez más al alcance de todas las organizaciones y a un coste progresivamente menor. Precisamente por ello, difícilmente constituirán por sí solas una ventaja diferencial. El verdadero potencial competitivo puede encontrarse también en los ámbitos menos evidentes: la generación de nuevas ideas, el aumento de la creatividad, la mejora de los contenidos, el rediseño de procedimientos y la capacidad de abordar los problemas desde perspectivas distintas.

Si se tiene presente que el objetivo intrínseco de la gestión del tiempo es mejorar la productividad, y se recupera la fórmula anterior, puede afirmarse que la aumentación adopta principalmente una perspectiva de numerador: se orienta a la creación de valor y a la eficacia. Implica ampliar la capacidad de pensamiento, mejorar la toma de decisiones, resolver problemas con mayor profundidad, generar nuevas ideas, innovar y favorecer la reflexión. La automatización, en cambio, adopta sobre todo una perspectiva de denominador y de eficiencia: busca reducir el consumo de tiempo, esfuerzo y costes. Se concreta en la asistencia y ejecución de

tareas, la redacción de documentos, la resolución de cuestiones operativas o la automatización de procesos.

Ambos modos de utilizar la IA no son, en ningún caso, excluyentes. Pueden aplicarse por separado, combinarse o utilizarse de forma secuencial. Lo importante es reconocer cuándo se necesita profundidad —aumentación— y cuándo se necesita velocidad —automatización—.

En el fondo, detrás de cada decisión sobre el uso de la IA subyace una determinada concepción del ser humano. La apuesta por la sustitución absoluta —que la máquina haga todo aquello que pueda realizar mejor, más rápido o a menor coste que una persona— nos aproxima a una lógica posthumanista, en la que lo humano corre el riesgo de ser considerado un elemento imperfecto, lento o prescindible dentro del sistema productivo. Desde esta perspectiva, la tecnología no se limita a ayudar a la persona, sino que comienza a desplazarla progresivamente del centro. La eficiencia se convierte entonces en el criterio dominante y la pregunta deja de ser qué nos permite trabajar y vivir de una manera más humana para transformarse en otra muy distinta: qué nos hace menos necesarios.

Frente a esta lógica, la apuesta por la complementariedad se acerca a un transhumanismo prudente y humanista. Su propósito no es sustituir al ser humano, sino ampliar sus capacidades. La IA no se concibe como una inteligencia destinada a reemplazar el juicio, la creatividad, la empatía o la responsabilidad de las personas, sino como una tecnología capaz de aumentar su alcance, reducir la carga operativa y liberar tiempo para actividades de mayor valor. La diferencia es sustancial. En un caso, la máquina ocupa el lugar de la persona, con el riesgo consiguiente de reducir plantillas y eliminar parte del componente humano del trabajo. En el otro, la persona se sirve de la máquina para pensar, decidir y actuar mejor. La cuestión decisiva no será, por tanto, cuánta IA somos capaces de incorporar, sino qué concepción de la humanidad deseamos preservar y potenciar mediante su uso.

DELEGAR EN LA IA

Si existe una competencia inseparable de la gestión del tiempo, esa es la delegación. Existe, no obstante, una paradoja evidente. La mayoría de las personas reconocen estar sobrecargadas de trabajo, pero pocas están dispuestas a invertir el tiempo necesario para liberar parte de esa carga. En la nueva era del trabajo, el profesional realmente productivo será aquel que sepa decidir qué merece la pena ejecutar personalmente y qué puede

ser delegado en la IA, ya sea en aras de una aumentación o de una automatización.

Delegar siempre ha sido una de las habilidades más difíciles de desarrollar. Curiosamente, muchas de las razones por las que las personas no delegan en otros seres humanos son exactamente las mismas que aparecen cuando se les propone delegar parte del trabajo a la IA. Veamos algunas de ellas:

- "No tengo tiempo para delegar". Probablemente sea la excusa más frecuente. Explicar una tarea, transferir conocimiento, resolver dudas y supervisar resultados parece requerir más tiempo que hacer el trabajo uno mismo. Sin embargo, esta visión confunde inversión con gasto. Delegar exige un esfuerzo inicial que se recupera, si se hace bien, multiplicado en el futuro. El profesional que dedica treinta minutos a enseñar una tarea que deberá repetirse cincuenta veces está comprando tiempo futuro.

  La IA reduce enormemente esta barrera. Una vez diseñado un buen prompt, un asistente personalizado o un agente especializado, como veremos más adelante, ese trabajo queda disponible de forma permanente. La explicación se realiza una sola vez y puede reutilizarse indefinidamente.
- "Yo lo hago mejor". Esta resistencia suele esconder perfeccionismo, control o falta de confianza. Muchas personas prefieren hacer ellas mismas una tarea porque consideran que nadie alcanzará su nivel de calidad. Son ellos mismos los que se acaban convirtiendo en el cuello de botella.

  La IA ofrece una aproximación diferente. No exige una cesión completa del control. Puede generar borradores, análisis preliminares o primeras versiones que posteriormente son revisadas y perfeccionadas. No se trata de delegar el resultado final, sino parte del proceso. De este modo, la persona sigue aportando criterio y calidad.
- "Nadie conoce mi trabajo como yo". Detrás de esta afirmación suele existir un componente de identidad profesional. Algunas personas sienten que delegar determinadas actividades equivale a perder parte de su valor. La realidad es justamente la contraria. Cuanto más tiempo dedica una persona a tareas rutinarias y repetitivas, menos espacio tiene para aportar aquello que realmente la diferencia: criterio, creatividad o capacidad de decisión.