

# **Recursos Humánicos**

Recursos Humanos  
en la era de las IAs  
y de los Robots Humanoides.

[MUESTRA]

**Por Jimmy Pons y David Vivancos**

Copyright © 2025 Jimmy Pons y David Vivancos

[www.jimmypons.com](http://www.jimmypons.com)

[www.vivancos.com](http://www.vivancos.com)

Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción, distribución, traducción o trasmisión de esta publicación de cualquier forma o por cualquier medio, incluida la fotocopia, grabación u otras formas mecánicas o electrónicas, sin la autorización expresa y por escrito del autor, a excepción de citas breves usadas dentro de críticas de la obra y otros usos no comerciales permitidos por la ley vigente de copyright. Para solicitud de permisos usar los emails [innovacion@jimmypons.com](mailto:innovacion@jimmypons.com) y [vivancos@vivancos.com](mailto:vivancos@vivancos.com)

Los autores han realizado todos los esfuerzos posibles para verificar que las direcciones de Internet, enlaces y otras referencias incluidas en el libro terminan en las ubicaciones previstas, con la última revisión el día de la publicación indicado más abajo. El autor no asume ninguna responsabilidad y no tiene ningún control sobre sitios web y contenidos de terceros.

MUESTRA 1.0 10/12/2025

## Jimmy Pons



Experto en innovación turística. Desarrolla proyectos entre lo humano, lo sostenible y lo tecnológicamente avanzado. Premio Hotel Innovación 2025. Considerado una de las 65+ personas más influyentes en turismo en España por

Segestur\* Seleccionado entre los 25 más innovadores en turismo por Tecnohotel/Iunion Hotels.

Desde 1996 en proyectos de innovación turística en España y Latinoamérica. Creador de FIRTUEX (Experiencias Firtuales). Desde 2017 investigando sobre como la blockchain sostenible, la IA, los metaversos, colecciónables digitales o NFT's, impactarán en el sector turístico. Ideólogo y Co fundador del 55 plus HUB. Un espacio para fomentar la innovación en el mundo de los mayores de 55 años. Su primer proyecto de IA lo desarrolló en 2016. Creando arte circular desde 1991 con [petrolart.com](http://petrolart.com).

Co Autor de los libros "pásate al modo avión, Mindfulness ejecutivo para humanos ultraconectados" y Máster en desconexión digital (Libros Oberón Anaya) y Desconexión Digital en el Trabajo (Aranzadi). Co fundador Mindful Travel Destinations.com

Ponente habitual en congresos nacionales e internacionales. Director académico de masters en turismo. Profesor en escuelas de negocio sobre: innovación, transformación digital, marketing digital, neuromarketing, sostenibilidad, web3, Inteligencia artificial, experiencia de cliente e inteligencia emocional en el sector turístico.

Web: <https://www.jimmypons.com>

Libros: <https://www.jimmypons.com/libros/>

Email: [innovacion@jimmypons.com](mailto:innovacion@jimmypons.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jimmypons>

# David Vivancos Cerezo



Emprendedor en Serie en Ciencia, Arte y Tecnología.

Con actividades pioneras desde 1995 en campos como Internet, Java, Arte Electrónico, Realidad Virtual, Inteligencia Artificial, Apps, Nanociencias, Impresión 3D, Neuro tecnologías, Interfaces Cerebro Máquina o Deep Learning, incluida la creación de 5 startups y decenas de Iniciativas.

Autor de 6 libros y Keynote Speaker con más de 400 conferencias, Seminarios y Workshops en Europa y USA. Profesor en universidades, Escuelas de Negocio y Empresas.

Ha asesorado a 35+ CEOs y consejos de administración, y más de 100 de empresas, en la transición del mundo digital al mundo automatizado, desde empresas del Fortune500 a innovadoras startups. Profesor de máquinas con más de 26.000h dedicadas a la investigación en Inteligencia Artificial General. Impulsor del campo de la Artificiología y consejero científico de Qubic.

Explorador del cerebro en MindBigData, habiendo construido el open data más extenso de señales cerebrales multimodales para su uso en algoritmos de I.A. Co-inventor junto con Dr José Sanchez, de la arquitectura Neuraxon como nuevo paradigma bio-inspirado de la AGI.

Web: <https://www.vivancos.com>

Libros: <https://amazon.com/author/davidvivancos>

Email: [vivancos@vivancos.com](mailto:vivancos@vivancos.com)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/davidvivancos>

# **Prólogo**

Por José Amoretti

Director General de Personas & Cultura

ING España & Portugal

Cuando observo la velocidad a la que evoluciona el mundo del trabajo, tengo la absoluta convicción de que estamos viviendo un momento de profundos cambios, donde la tecnología tiene cada vez más presencia e importancia, tanto en nuestra vida profesional como en la personal.

Profesionalmente, estamos sin duda ante un punto de inflexión en el que las organizaciones tienen la oportunidad de redefinir su relación con las personas. No se trata sólo de adoptar nuevas tecnologías o de actualizar procesos. Se trata de volver a lo esencial: confiar en el talento humano y construir culturas que permitan que ese talento florezca, y es precisamente eso lo que este libro propone para el futuro de los Recursos Humanos.

En ING desde hace años defendemos un modelo que pivota sobre tres valores que para nosotros no son un eslogan, sino una forma real de trabajar y de relacionarnos: **Libertad, Responsabilidad y Confianza**. Estos valores nos guiaron cuando fuimos la primera gran empresa en España en declarar un modelo de trabajo flexible, incluso antes de la pandemia. Y hoy siguen siendo el motor de una cultura que pone a las personas en el centro, sin renunciar a la excelencia, a los resultados ni a la innovación.

Sin embargo, la libertad sólo funciona cuando se equilibra con la **responsabilidad**. En ING tenemos una manera de trabajar donde “No importa sólo el qué sino también el cómo”. Lo “que” entregas y haces es importante sin duda, pero si esto no viene acompañado de un “como” adecuado, justo, sano y trabajado en equipo, quizás no valga tanto. Eso exige compromiso, foco, disciplina y una comprensión profunda del impacto que cada persona tiene en el cliente, en su equipo y en su propio entorno.

Nuestro modelo flexible se sostiene porque cada decisión acerca de si es mejor trabajar en remoto o desde la oficina, se toma en función de un triángulo de decisión sencillo pero a la vez poderoso. En el vértice superior del mismo respondemos a la pregunta de **¿Qué es lo mejor para el Cliente?**; en el inferior derecho, **¿Qué es lo mejor para tu Equipo?**; y en el inferior izquierdo, **¿Qué es lo mejor para ti y tu entorno?** Cuando estas tres respuestas se alinean, las decisiones se vuelven coherentes, ágiles y sostenibles.

Y nada de esto sería posible sin el tercer valor anteriormente mencionado, la **Confianza**. Esa fuerza invisible que permite estructuras más planas, conversaciones más sinceras y equipos más autónomos. Cuando confiamos en nuestras **Personas**, sucede algo extraordinario: los resultados mejoran. Y no por casualidad, sino porque las personas rinden mejor cuando se sienten escuchadas, respetadas y valoradas.

En este contexto, **la tecnología no es una amenaza**, ni debe ser un sustituto de los humanos; **es una oportunidad** para liberar a las personas de tareas repetitivas y permitirles dedicar tiempo a aquello que de verdad genera valor: pensar, crear, conectar, colaborar, anticipar, innovar. El futuro del trabajo no es elegir entre personas o tecnología, sino aprender a unir ambas dimensiones con sabiduría y equilibrio.

Como líderes, tenemos una responsabilidad enorme a la vez que preciosa: crear las condiciones dentro de cada entorno de trabajo, para que cada profesional pueda desplegar su mejor versión apoyado por la tecnología. Ojalá este libro inspire a muchas personas y organizaciones a avanzar hacia ese círculo virtuoso. **Un futuro donde la tecnología amplifica nuestro potencial como seres humanos, y donde cada profesional**

**pueda crecer con libertad**, asumir su responsabilidad con orgullo y sentir la confianza necesaria para dar lo mejor de sí en un entorno en constante transformación.

Este libro propone una mirada valiente, honesta y profundamente humana sobre el **futuro y la transformación del área de personas**, un área que debe consolidarse como lo que es, el motor cultural y estratégico de cualquier organización. Estas páginas nos invitan a abrazar nuevas formas de liderazgo, nuevas competencias y nuevos marcos éticos. Y, sobre todo, nos recuerda algo fundamental: que las empresas sólo prosperan cuando sus personas prosperan; y que las personas sólo crecen cuando no dejan de aprender.

Y como nota final, recordemos que no estamos descubriendo nada nuevo. Ya lo decía Heráclito de Éfeso nada menos que hace 26 siglos: **“Lo único constante es el cambio”**, y cambio es precisamente la mejor oportunidad que ahora mismo tenemos, como personas y como profesionales.

¡Disfruta de la lectura y no pares de aprender!

**José Amoretti**

# Introducción

(JP) Hace apenas unos años, la idea de construir organizaciones basadas en una Cultura Human Centric —centrada tanto en el cliente interno como en el externo— me parecía el horizonte más innovador en la gestión de personas. Allá por 2019 escribí sobre ello en mi blog, e incluso tenía en mente un libro que explorara el paso del enfoque Customer Centric al Human Centric. Sin embargo, la irrupción vertiginosa de la Inteligencia Artificial a partir de 2022, junto con el avance de la robótica y las proyecciones que confirman su rápida adopción social, han cambiado por completo las reglas del juego. Hoy, publicar un libro centrado únicamente en ese enfoque se quedaría corto: la tecnología ha dejado de ser un mero apoyo, como era cuando trabajaba en el proyecto del libro sobre Cultura Human Centric. Hoy ya es un actor protagonista que está transformando nuestra forma de trabajar, relacionarnos y entender el propio concepto de “empleo”.

El desafío al que nos enfrentamos ya no es solo tecnológico, sino profundamente humano: ¿qué papel ocupamos las personas en un mundo donde la inteligencia de las máquinas y los humanoides crece y se expande a una velocidad sin precedentes? Esta pregunta da origen al concepto de Recursos Humánicos, humanos y máquinas (RRHM), un replanteamiento que pone lo humano en el centro, no como consigna, sino como estrategia evolutiva. La ironía narrativa nos sirve de espejo: del Empresaurio, que niega el cambio, al Tortusario, que lo reconoce, pero se mueve con la pesadez de estructuras poco ágiles. Ambos quedan superados por la figura del Linceario, capaz de integrar agilidad, humanidad, tecnología y sostenibilidad en un solo flujo. Por lo tanto, ya no basta centrarnos en lo humano, hay que pensar en el concepto humánico.

Para guiar este camino, el libro plantea el marco de las cinco inteligencias humanas como guía esencial. Ya no basta con la inteligencia cognitiva: necesitamos ampliar la mirada hacia nuevas inteligencias emocionales, sociales, económicas y espirituales que nos permitan navegar la confluencia entre humanos y máquinas sin perder lo que nos hace únicos, y como no las múltiples inteligencias artificiales (Ver capítulo Conociendo las IAs) en actualización constante, con las que todo líder ha de contar para amplificar la humana.

En este contexto, el rol del CEO y del responsable del departamento de Recursos Humanos cobra un nuevo protagonismo. Ceder el mando a lo humano no es un gesto romántico, sino una decisión estratégica: la empresa que quiera sobrevivir en la era de la IA tendrá que reinventar sus cimientos, diseñando una cultura empresarial desde la innovación, teniendo en cuenta la esencia de lo humano, proyectando triple sostenibilidad y desarrollo tecnológico avanzado en actualización continua, como comentamos previamente.

## **La metáfora evolutiva: un espejo de la gestión empresarial**

A lo largo de más de treinta años acompañando procesos de innovación, hemos observado cómo distintos estilos de gestión conviven y compiten en un mundo empresarial en constante cambio. Frente a la irrupción de la inteligencia artificial y la transformación acelerada de la sociedad, no todas las empresas responden igual. Por eso proponemos una metáfora evolutiva, con tres arquetipos de gestión: el Empresaurio, el Tortusario y el

Linceario. Más que una caricatura, son un espejo en el que cada lector podrá reconocerse y reflexionar.



### **El Empresaurio:** el guardián del pasado que nunca volverá

El Empresaurio es el empresario dinosaurio, nostálgico de los tiempos en que las certezas parecían inamovibles, siempre aferrado a modelos obsoletos, niega la urgencia de transformarse y vive cada avance como una amenaza. Su frase recurrente podría ser: “siempre lo hemos hecho así”. Lo paradójico es que muchos Empresaurios

siguen vivos y hasta logran cierto éxito, pero lo hacen a costa de un gran desgaste, tanto personal como en sus equipos, lo que sucede es que cada intento de cambio se convierte en un conflicto, cada paso dado en un motivo de estrés. Ante la IA, el Empresaurio la observa con recelo, como si fuera una moda pasajera o un riesgo que conviene mantener a distancia.

Algunas frases que reconocen a los Empresaurios:

- Nos vienen a comprar, lo nuestro se vende solo, el marketing es un coste que podemos prescindir.
- No tengo tiempo para problemas personales, al trabajo se viene llorado de casa.

- Si no está roto no lo arregles, Si funciona no lo toques.
- Vamos a poner los pies en el suelo.
- Esto son lentejas o las tomas o las dejas.
- No tienes ni idea, dedícate a hacer lo que te digo, las innovaciones en tu casa.
- Eso lo consigo yo por la mitad del precio.
- Siempre lo hemos hecho de esta forma.
- Déjalo ya me encargo yo, no sirves para nada.
- Me importa un pepino, búscate la vida y soluciona el problema.

## **Estilo de liderazgo del Empresario**

### **1. Liderazgo autocrático tradicional**

- Centraliza las decisiones, no confía en la autonomía de su equipo.
- Basa su autoridad en la antigüedad acumulada (“llevo más de 30 años en el sector”).
- Cree que el control y la jerarquía son la clave del orden.

**Consecuencia:** los equipos pierden motivación, innovación y sentido de pertenencia. Funciona solo en entornos muy estables, pero se vuelve disfuncional ante la transformación digital o con la IA.

### **2. Liderazgo burocrático**

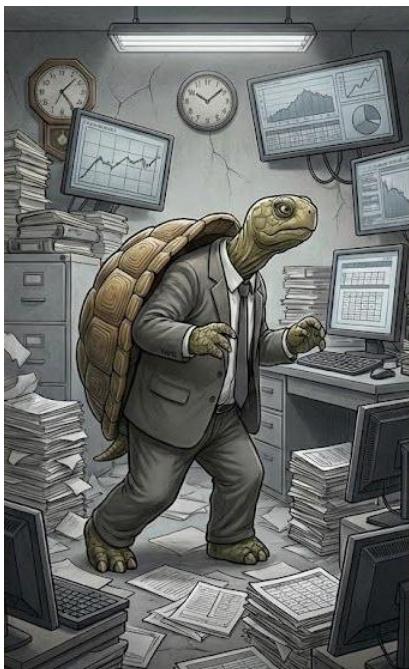
- Se apoya en normas, procedimientos y rutinas.
- Valora más la forma que el fondo (“las cosas se hacen así porque siempre ha sido así”).
- Es reacio a asumir riesgos o a modificar estructuras.

**Consecuencia:** frena la agilidad y la innovación. En un entorno cambiante, este estilo es un freno más que un timón.

### 3. Componente emocional: liderazgo por miedo o por control

- Tiende a generar una cultura de miedo al error.
- Prefiere la obediencia a la creatividad.
- El equipo se adapta para “no molestar” en lugar de proponer.

**Resultado:** alto desgaste emocional, baja motivación, resistencia al cambio y fuga de talento.



#### El Tortusario: el “reconocedor” lento.

El Tortusario, en cambio, sí reconoce que el mundo está cambiando. Es consciente de que la innovación es inevitable, pero su reacción es lenta, titubeante, atrapada en la burocracia y en el miedo a equivocarse, le da pánico adelantarse y pensar que va a pagar un coste alto por innovar. Analiza en exceso, pospone decisiones y cuando finalmente actúa, el mercado

ya ha tomado otra dirección. Sus resultados pueden ser aceptables, pero nunca transformadores. Con la IA, su mirada se limita a pensar en cómo recortar costes o reducir plantilla, perdiendo de vista la posibilidad de liberar talento, impulsar la

creatividad o mejorar el bienestar colectivo. Ellos y sus equipos viven en una tensión constante, atrapados en la lentitud, la burocracia, apagando fuegos todo el día y con la frustración de no alcanzar el potencial que intuyen.

Algunas frases para reconocer Tortusarios:

- Espera, tenemos que revisarlo tranquilamente.
- Lo rápido es enemigo de lo bueno.
- No nos podemos saltar ningún procedimiento.
- Hasta que no tengamos la aprobación definitiva no se empieza.
- Contratemos a esos consultores de toda la vida.
- Con la IA del office nos vale.
- Cuando terminemos con este proyecto de analítica empezamos con la IA.
- Los datos son de IT ya se encargan ellos de la IA.
- ¿Cuántos trabajadores puedo quitarme con esta IA?

## **Estilo de liderazgo del Tortusario**

### **1. Liderazgo burocrático o transaccional**

El Tortusario tiende a seguir las normas, los procesos y los sistemas establecidos. Busca seguridad en lo conocido y mide el éxito con indicadores tradicionales. Este enfoque refuerza su lentitud y lo mantiene “cumpliendo”, pero no transformando.

**Consecuencia:** mantiene estabilidad, pero bloquea la innovación.

## 2. Liderazgo autocrático (moderado)

Aunque no siempre sea autoritario en tono, su miedo a perder control lo lleva a centralizar decisiones. Prefiere decidir él mismo —aunque tarde— antes que delegar o experimentar.

**Consecuencia:** sus equipos se desmotivan y adoptan su misma pasividad.

## 3. Liderazgo situacional mal aplicado

El Tortusario intenta adaptarse, pero se queda en la fase de análisis. Comprende el cambio, pero no actúa con la agilidad que el entorno requiere. Solo cuando puede ahorrar costes.

**Consecuencia:** se convierte en un “observador del cambio” más que en un agente del cambio.



**El Linceario:** la evolución necesaria

El estadio más avanzado es el del Linceario, el empresario que constantemente evoluciona y se adapta, entendiendo que la transformación real no depende únicamente de la tecnología, sino de la confluencia entre lo humano, lo sostenible y lo tecnológicamente avanzado. Este tipo de liderazgo confluente reconoce que la

IA es un aliado para liberar tiempo y potenciar capacidades, no solo para reemplazar personas. Construye culturas de confianza, fomenta la colaboración y apuesta por modelos de negocio donde el beneficio económico se equilibra con la sostenibilidad social y medioambiental.

El Linceario no solo sobrevive al cambio: lo convierte en fuente de propósito, innovación y bienestar compartido. En él vemos la posibilidad de una empresa más ágil, consciente y conectada con los retos de nuestra sociedad.

Algunas frases para reconocer al linceario:

- Empezamos esta semana con el primer piloto.
- Ya terminé el primer curso de IA para directivos.
- Estar actualizado en IA es como mirar el balance todos días.
- Todas las áreas de la empresa han de usar IA.
- Tenemos que implantar una cultura de IA en el ADN de la empresa.
- Todos los empleados empoderados con los datos.
- Si no se capturan todos los datos legalmente posibles estamos perdiendo oportunidades.

## **Estilo de liderazgo del Linceario**

### **1. Liderazgo confluente**

El liderazgo confluente que aplica el Linceario significa que fluye junto con otros elementos o que permite la unión de distintas corrientes en un punto común, generando integración y fusión. Por eso, un liderazgo confluente es aquel que combina diversas perspectivas para adaptarse de forma dinámica al cambio, fomentando la colaboración y la creatividad.

El liderazgo confluente es un nuevo paradigma de liderazgo, diseñado para la era de la Inteligencia Artificial y la robótica que viene como un guante al Linceario, se distingue por su capacidad para ir más allá de la reactividad operativa y abrazar la anticipación estratégica, desarrollando una visión de futuro que permite prever y resolver desafíos antes de que se conviertan en crisis. Este liderazgo se asienta sobre cuatro pilares interconectados:

**Fluidez y adaptación:** Inspirado en la metáfora de los ríos que confluyen, implica la sabiduría para discernir cuándo aplicar una estrategia específica, cuándo ser empático, cuándo impulsar la innovación y cuándo guiar con firmeza, adaptándose a las circunstancias cambiantes.

**Integración Humano-Tecnológica:** No se trata solo de adoptar tecnología, sino de comprender profundamente cómo interactúa con la dimensión humana del liderazgo, aplicando la IA, la robótica y la automatización siempre manteniendo una perspectiva centrada en los seres humanos, la ética y la cultura organizacional.

**Conexión y propósito:** Se enfoca en generar un impacto positivo dentro de la organización, en la sociedad y el planeta, alineado con modelos sostenibles y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que encajen en la misión de la empresa.

**Estrategia y visión sistémica:** Va más allá de la gestión interna, considerando cómo las decisiones organizacionales repercuten en el ecosistema global y centrándose en la identificación de tendencias emergentes y la creación de valor a largo plazo.

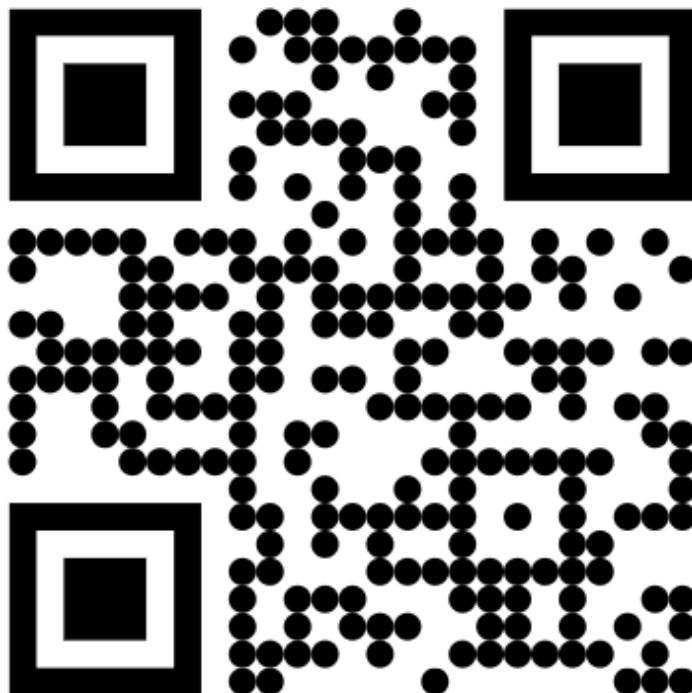
**Un espejo y una hoja de ruta**

Esta metáfora no pretende señalar ganadores o perdedores, ni decretar la total desaparición de unos u otros. De hecho, Empresaurios y Tortusarios seguirán existiendo y obteniendo quizás resultados aceptables. Pero lo harán pagando un precio alto en desgaste y desconexión con el futuro.

El objetivo de este libro es invitarte a mirarte en este espejo y reconocer tu posición actual. El reto que enfrentamos no es únicamente tecnológico: es ético, humano y de falta de cultura empresarial. Por eso defendemos que el departamento de RRHH debe convertirse en el catalizador de esta evolución. Solo dando el mando a lo humano podremos afrontar con sentido, equilibrio y visión los desafíos que la inteligencia artificial ya está imprimiendo en nuestras empresas y en nuestra vida cotidiana.

# Recursos Humánicos web

En el siguiente enlace podrás encontrar información adicional sobre este libro:



<https://recursoshumanicos.com>