A fondo

La experiencia también se entrena

Por Paula Cancela · 18 de noviembre de 2026



> *Aunque no pasé por una escuela de fútbol, hay una idea de ese mundo que vuelve una y otra vez cuando pienso en el empleo joven*: ***los semilleros***.

En el ámbito empresarial, escucho muy seguido acerca de lo difícil que es encontrar personas con experiencia para trabajar. Me pregunto *dónde* y *cómo* se forma esa experiencia que se pide a los jóvenes profesionales.

Mi recorrido viene de las artes y la gestión de la cultura. Aunque no pasé por una escuela de fútbol, soy una fanática total. Y hay una idea del mundo del fútbol que vuelve una y otra vez cuando pienso en este tema: **los semilleros**.

En el fútbol sabemos que **formar a alguien lleva años**. Hace falta una cancha, entrenamiento, alguien que enseñe a levantar la cabeza antes de dar un pase. Hay que aprender a jugar con otros, a soltar la pelota, a volver a marcar después de perderla. Y después ganarse un lugar, pasar partidos en el banco, entrar unos minutos. **Nadie espera que un pibe llegue a primera sin haber tenido dónde aprender.** En el trabajo, en cambio, **a veces pareciera que esperamos algo así.**

Entiendo la preocupación de los equipos que necesitan incorporar gente con experiencia. Hay problemas que resolver, plazos, conocimientos específicos que hacen falta. Lo que me cuesta es que dediquemos tanta conversación a esa búsqueda y bastante menos a pensar **dónde se van a formar hoy los profesionales que vamos a necesitar dentro de unos años**.

Si pienso en mi formación, me acuerdo de personas. De quienes preparaban una clase, hacían una devolución o se daban cuenta de que ya podían pedirme un poco más. Había una continuidad: podía probar, equivocarme, volver sobre algo. **No tenía que demostrar desde el comienzo que ya sabía hacer todo.** Y eso, que en un espacio de formación parece bastante lógico, se vuelve más difícil cuando alguien intenta entrar al mundo del trabajo.

Para conseguir un primer empleo suele hacer falta haber trabajado antes. Lo repetimos tanto que ya es un meme, pero del otro lado hay alguien mandando un currículum sin saber qué más agregarle. Estudió, hizo una capacitación, desarrolló un proyecto y aun así no consigue una entrevista. **¿Dónde se supone que tiene que conseguir esa experiencia?**

La inteligencia artificial viene a mover, además, algunas de las tareas por las que antes se podía empezar. En un equipo de desarrollo, por ejemplo, investigar por qué falla una función o corregir un error puede ser una primera responsabilidad. Quien la recibe tiene que leer código de otras personas, entender una parte del sistema, preguntar.

> *En el camino aprende cosas que no estaban escritas en la consigna: cómo explicar lo que hizo y por qué lo hizo, cómo recibir una observación, cuándo seguir intentando y cuándo pedir ayuda.*

Si alguien con más experiencia puede resolver esa tarea con IA, es comprensible que lo haga. Pero esa decisión también afecta las oportunidades de quien todavía está aprendiendo.

Verónica Robert, Nicolás Moncaut y Gabriel Baum plantean esta tensión en *La última trampa de la inteligencia artificial*, publicado en Revista Anfibia, al analizar lo que

ocurre en la industria del software argentina. Describen cómo desarrolladores con experiencia pueden apoyarse en IA para hacer tareas que antes delegaban a perfiles junior. Su advertencia me parece central: **“El riesgo es interrumpir la principal escalera de aprendizaje de la industria”**.

Me quedo pensando en esas tareas que parecen menores cuando una ya sabe hacerlas. Para quien empieza, pueden ser l**a primera oportunidad de entender algo que hasta entonces había visto solamente en teoría**. Si dejamos de necesitarlas de la misma manera, tenemos que pensar qué otras responsabilidades podemos ofrecer para que ese aprendizaje siga ocurriendo. Porque después vamos a buscar **personas que puedan coordinar un proyecto, comprender un proceso complejo o acompañar a otros**, y ese recorrido tiene que empezar en algún lado.

También sé que incorporar a alguien que está aprendiendo demanda tiempo. Hay que explicar, revisar, volver a explicar. Quien acompaña necesita poder hacerlo entre sus otras responsabilidades, y cuando las urgencias se acumulan, es fácil que eso quede para después. Podemos tener toda la intención de formar y, aun así, organizar el trabajo de una manera que lo vuelva casi imposible.

Por eso me parece que **no alcanza con abrir una búsqueda** para un perfil junior. Hace falta pensar qué va a poder hacer esa persona, con quién va a contar cuando tenga una duda y cómo vamos a ir dándole más autonomía. Si esperamos que resuelva desde el primer día lo que viene a aprender, la incorporación puede terminar siendo frustrante para todos.

> *Ahí vuelvo al fútbol. Darle minutos a alguien implica haberlo visto entrenar, conocer qué puede hacer y aceptar que alguna vez se va a equivocar en un partido. También implica **volver a tenerlo en cuenta después de ese error**. En el trabajo nos cuesta sostener esa paciencia, sobre todo cuando el resultado hace falta para ayer.*

Al mismo tiempo, me interesa lo que la IA puede abrir para quienes empiezan. En la presentación de América LatInA inteliGENTE, Sur Futuro plantea que estas herramientas pueden acercar capacidades que antes requerían conocimientos especializados o años de experiencia. Hay una posibilidad ahí que vale la pena explorar dentro de los equipos: qué podría hacer alguien que recién empieza si tiene estas herramientas a mano y personas con quienes pensar lo que obtiene de ellas.

Podría probar más alternativas, animarse a una tarea nueva, avanzar sobre un problema que antes le resultaba inaccesible. Después necesitará entender si esa respuesta sirve,

qué habría que revisar y por qué algo que parece convincente puede estar equivocado. Esas **conversaciones con alguien que tiene más recorrido también son formación**. Y para que ocurran, **tiene que haber tiempo, confianza y lugar** para decir «esto no lo entiendo».

En Finnegans Impacto hicimos nuestra propia experiencia con las personas que pasaron por nuestras bootcamps y hoy forman parte de la comunidad Crisalis. A varias de ellas las incorporamos como juniors en los equipos de Finnegans. Verlas crecer me hizo pensar en todo lo que puede pasar cuando alguien encuentra una primera oportunidad. También me hizo mirar más de cerca lo que aprende quien se sienta al lado.

Quienes acompañamos a alguien que recién empieza, también entrenamos habilidades concretas. Aprendemos a explicar por qué tomamos una decisión, a escuchar y hacer preguntas para entender dónde se trabó la otra persona, a organizar un proceso y definir prioridades, y a dar devoluciones que orienten y le permitan seguir por su cuenta.

> *Eso es también una ganancia para quienes lideramos y para la empresa, **porque la inversión vuelve en el desarrollo de habilidades de todos sus profesionales**.*

En mi artículo anterior escribí sobre las condiciones que permiten que un encuentro suceda. Vuelvo a pensar en eso cuando imagino a alguien llegando a un equipo por primera vez. No alcanza con estar en el mismo lugar, **hace falta tiempo para conocerse, entender qué necesita cada uno y encontrar una manera de trabajar juntos.** En ese encuentro, quien empieza puede ir descubriendo lo que sabe, lo que quiere aprender y lo que puede aportar.

Porque empezar a trabajar transforma a una persona. De a poco, lo que parecía ajeno se vuelve familiar. Llega el día en que una pregunta trae otra, en que aparece una idea propia, en que alguien que hasta hace poco necesitaba ayuda puede sentarse al lado de otra persona y explicarle algo.

Cuando pienso en mi recorrido, recuerdo a quienes hicieron lugar para que yo aprendiera. A quienes me dieron tiempo, me acercaron a un proyecto o confiaron en mí cuando recién empezaba. Tal vez en ese momento no dimensioné cuánto significaba. Pienso también en **todas esas personas que hoy están esperando una oportunidad**. En lo que ya saben, en lo que todavía pueden descubrir y en lo que podrían aportar si alguien las invitara a formar parte.

Finnegans

18 de noviembre de 2026

En el fútbol, nadie llega a primera sin haber salido a jugar. En el trabajo también necesitamos **semilleros: lugares donde empezar, crecer con otros** y tener la oportunidad de aprender jugando.