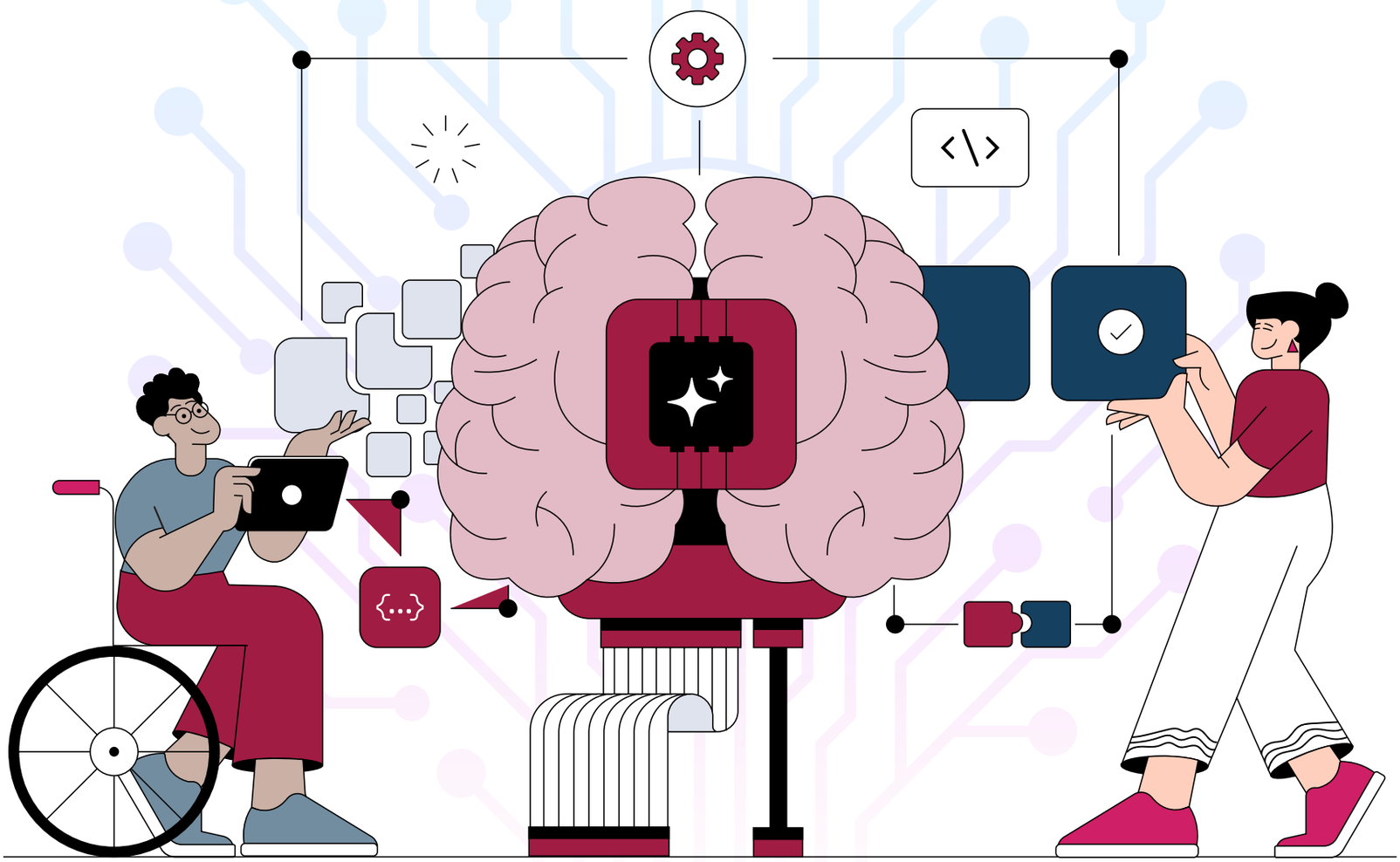
Pacto Global
Red Chile

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

IA y el Futuro del Trabajo en Chile



Documento Comité Técnico Pacto Global ODS 8

IA y el Futuro del Trabajo en Chile

Nuestro aliado técnico:

FUTURO DEL TRABAJO

SOFOFA

Capital Humano

Haga click en los links para navegar por el PDF

Contenido

I. Prólogo Margarita Ducci, Directora Ejecutiva de Pacto Global Chile

II. Prólogo María Julia Arana, Consultora externa y coordinadora GEL ODS 8

III. Prólogo Natalia Lidijover, Directora Ejecutiva de Futuro del trabajo Capital Humano

IV. Resumen Ejecutivo

V. Introducción

VI. DIAGNÓSTICO DE DRIVERS ESTRUCTURALES (FUERZAS DE CAMBIO)

6.1 Drivers: Transformación demográfica, cambio climático y reconfiguración cultural

6.1.1. Transformación demográfica y envejecimiento de la fuerza laboral

6.1.2. Cambio climático y la transición hacia empleos verdes

6.1.3. Reconfiguración cultural

6.2 El salto en capacidad de cómputo que está transformando las organizaciones

VII. INTELIGENCIA ARTIFICIAL, TRANSFORMACIÓN DEL TRABAJO Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

7.1 La transformación ocurre primero en las tareas, no en los empleos

7.2 De la aceleración de tareas al rediseño del trabajo

7.3 Del tiempo liberado a la reconfiguración de las ocupaciones

7.4. Chile: capacidades avanzadas y desafío de adopción productiva

7.5 Hazlo con IA

7.6 Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación para América Latina y el Caribe

Haga click en los links para navegar por el PDF

Contenido

VIII. INTEGRACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL DESDE LAS ORGANIZACIONES: CASOS Y EXPERIENCIAS EN EL GRUPO DE EMPRESAS LÍDERES POR EL ODS 8

8.1 ENEL

8.2 AFP Capital

8.3 ENAEX

IX. DESAFÍOS DEL FUTURO DEL TRABAJO

9.1 Pérdida del espacio vincular

9.2 Desafíos regulatorios ante nuevas formas de trabajo

9.3 Desafío de retención de talento y la generación de conocimiento en la organización

9.4 Formación continua, mentoría inversa e integración intergeneracional

9.5 La responsabilidad se mantiene en los humanos

X. REFLEXIONES PARA LA ADOPCIÓN DE LA IA EN LAS EMPRESAS

10.1 El criterio del liderazgo

10.2 La transformación del trabajo

10.3. Formar en la brecha, con las personas

10.4 Gobernar decisiones, no solo herramientas

UN LLAMADO A LA ACCIÓN

Margarita Ducci

Directora Ejecutiva de Pacto Global Chile



La irrupción de la Inteligencia Artificial está redefiniendo el mundo tal como lo conocemos, y el entorno laboral es el epicentro de esta transformación. Frente a un cambio tecnológico de esta magnitud, las organizaciones enfrentan una decisión crucial: permitir que la tecnología dicte el futuro de sus dinámicas operativas, o liderar esta transición poniendo la ética, la dignidad y el desarrollo de las personas en el centro de sus estrategias.

En Pacto Global de las Naciones Unidas entendemos que el progreso tecnológico sólo cobra pleno sentido cuando está alineado con el desarrollo humano sostenible. La automatización y la aceleración de tareas no deben ser sinónimos de desplazamiento o precarización, sino herramientas para potenciar las capacidades humanas, fomentar la innovación y elevar la calidad de vida laboral. Esta es la esencia del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todas las personas.

Esta guía nace con ese propósito. Orientar a las empresas en los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial para el mundo del trabajo.

A través de estas páginas, invitamos a las empresas a comprender que la ventaja competitiva del mañana no radicará únicamente en la adopción de

nuevas plataformas, sino en la capacidad de construir una cultura de aprendizaje continuo, confianza y resiliencia. Agradecemos el apoyo técnico de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano quienes han venido liderando la conversación sobre el rol de la tecnología en el mundo empresarial.

Cuando el sector privado, la academia y las instituciones públicas colaboran, los desafíos de la transformación digital se convierten en oportunidades para cerrar brechas de desigualdad y potenciar el talento.

Esperamos que este documento inspire a más líderes a guiar esta transición tecnológica con ética, empatía y visión de futuro, asegurando que nadie se quede atrás.



María Julia Arana

Consultora externa y coordinadora GEL ODS 8



Estamos frente a una transformación tecnológica sin precedentes que tiene el potencial de redefinir por completo el futuro del trabajo. Llevar el análisis de estas megatendencias globales a la acción cotidiana de las empresas requiere tender puentes efectivos, basados tanto en el rigor de los datos como en la realidad operativa de las organizaciones.

El desarrollo de este documento ha tenido un significado especial en ese sentido. Asumí la coordinación del Grupo de Empresas Líderes (GEL) del ODS 8 con la convicción de que necesitábamos una herramienta que orientara sobre cómo será el impacto de la Inteligencia Artificial en el empleo.

Más que rechazar esta tecnología o evadir la conversación por temor a lo desconocido, nuestro objetivo es generar una respuesta proactiva desde el sector empresarial. Queremos impulsar una actitud que permita a las organizaciones rediseñar el trabajo y, fundamentalmente, proteger a las personas, poniendo el desarrollo de sus capacidades en el centro.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo del GEL ODS 8, donde tuvimos el privilegio de contar con Futuro del Trabajo SOFOFA Capital

Humano como aliado técnico. Juntos, estructuramos una guía que no ignora los desafíos estructurales que enfrenta Chile —como el envejecimiento de nuestra fuerza laboral o la brecha en habilidades digitales—, sino que los aborda de frente. La evidencia que compartimos aquí demuestra que herramientas como la IA no eliminan empleos por defecto; transforman tareas y exigen un rediseño profundo del trabajo y la cultura laboral.

En este informe, encontrarán diagnósticos, pero, sobre todo, experiencias reales de empresas que ya están gestionando esta transición de manera responsable, integrando la supervisión humana, la ética y la equidad en cada paso. Les invitamos a utilizar este documento como una herramienta para pensar estratégicamente y liderar el cambio en sus propias organizaciones, construyendo ecosistemas laborales donde la tecnología impulse, ante todo, el potencial humano.



Natalia Lidijover

Directora Ejecutiva de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano

Gerenta General de OTIC SOFOFA

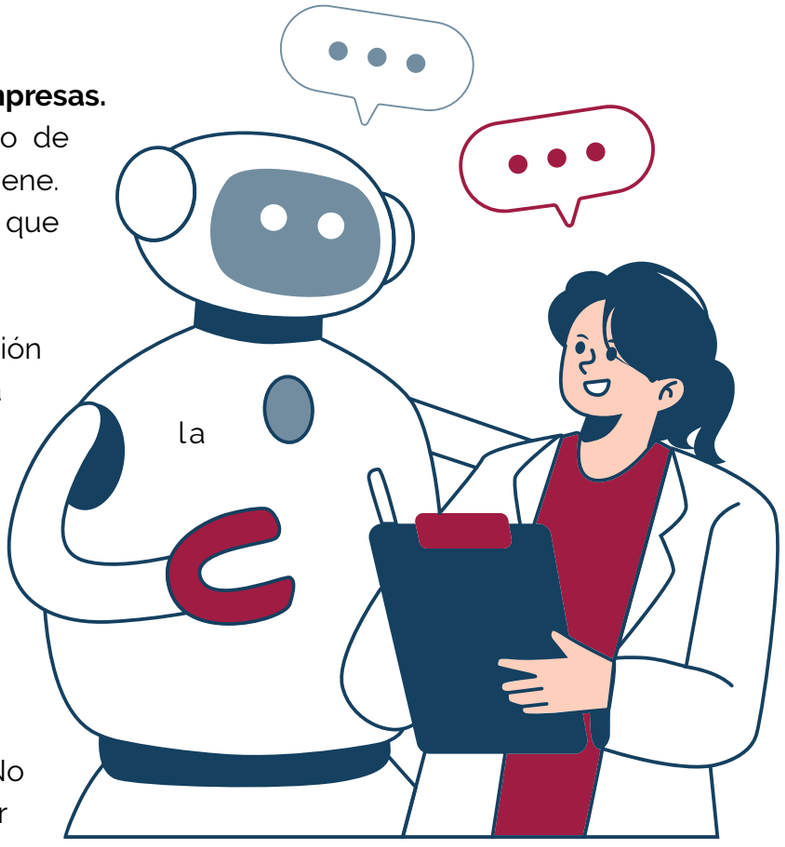


El trabajo siempre ha cambiado, pero esta vez hay algo distinto. Las olas anteriores de automatización impactaron primero las tareas manuales y rutinarias; la Inteligencia Artificial generativa acelera, ante todo, el trabajo cognitivo, el que suele exigir más formación y tener mejores remuneraciones. Por primera vez, los riesgos y las posibilidades recaen sobre personas que hasta hoy se las arreglaban por su cuenta.

Ese cambio ocurre en tres niveles. Primero, la aumentación, que acelera tareas dentro de un mismo puesto; luego, la reconfiguración, que redistribuye esas tareas y reorganiza procesos y ocupaciones; y por último, la transformación, que rehace los modelos de negocio de maneras impredecibles y afecta tanto a consumidores como a trabajadores. La adopción masiva de modelos generativos que hoy vivimos nos ha llevado a mirar con mayor fuerza ese primer nivel, pero el cambio de fondo se concreta en todo el ciclo. Por eso, no estamos ante una emergencia que haya que contener solo en el plano de lo que las personas saben hacer, sino ante una transformación profunda que debemos aprender a conducir.

Este documento ofrece una clave ante esa necesidad: automatizar no es lo mismo que acelerar. Automatizar es sustituir una tarea humana, mientras que acelerar es realizar esa tarea en menos tiempo, con igual o mejor resultado. De ahí que, en el corto plazo, el mayor riesgo no sea la desaparición de ocupaciones, sino que el tiempo liberado se diluya sin generar efectos concretos en la productividad. Esa ganancia que nunca llega a existir solo se rescata con un rediseño intencionado de los flujos de trabajo, que resguarde siempre la supervisión y el criterio de las personas.

Ahí está la decisión que hoy enfrentan las empresas. Reinvertir el tiempo en capacidades y en trabajo de mayor valor genera una productividad que se sostiene. La supervisión humana, entonces, no es el costo que hay que recortar, sino la condición del valor.



Chile enfrenta esta decisión desde una posición favorable. El Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial nos ubica en el primer lugar de la región, pero ese talento todavía no se traduce en una adopción productiva real dentro del tejido empresarial. Superar esa paradoja exige fortalecer con urgencia la gestión del cambio, la alfabetización en IA y la reconversión laboral a gran escala.

Nadie puede decirnos con certeza qué pasará. No hay oráculos. Lo que sí podemos hacer es ampliar la forma en que pensamos el futuro.

Eso hicimos el 30 de junio en las oficinas de la UNESCO, cuando trabajamos con las organizaciones del Comité Técnico ODS 8 de Pacto Global sobre escenarios de futuro.

De ese ejercicio surgieron tres líneas que dialogan con nuestro análisis "Oportunidades y desafíos de los futuros del trabajo", en su versión 2026: las capacidades, porque la obsolescencia de las habilidades hace urgente la formación continua; los vínculos, porque en entornos virtuales e híbridos la pertenencia y el bienestar psicológico hay que reconstruirlos con intención; y las nuevas formas de trabajo, cuyos esquemas flexibles abren desafíos regulatorios, tributarios y de protección social que debemos abordar.

Desde Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano asumimos el rol de aliado técnico con una convicción: los desafíos del trabajo son desafíos del país. Ningún actor puede abordarlos de manera aislada.

Por eso, pusimos al servicio de este trabajo la mirada sistémica de nuestros estudios de escenarios y lo que hemos aprendido junto al Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), al medir la aceleración de tareas en las ocupaciones del país y al formar en Inteligencia Artificial a miles de personas a través del programa Hazlo con IA.

Agradezco a Pacto Global, a María Julia Arana y a las empresas del Grupo de Empresas Líderes del ODS 8 por abrir este espacio y compartir con generosidad sus experiencias.

La velocidad del cambio exige una actitud profundamente colaborativa entre el sector privado, el sector público, la academia y la sociedad civil. Solo a través de un diálogo abierto, sistémico y colaborativo podremos guiar una transición justa, que no deje a nadie atrás y que haga de la tecnología un motor de empleos de calidad y de alto valor para Chile.

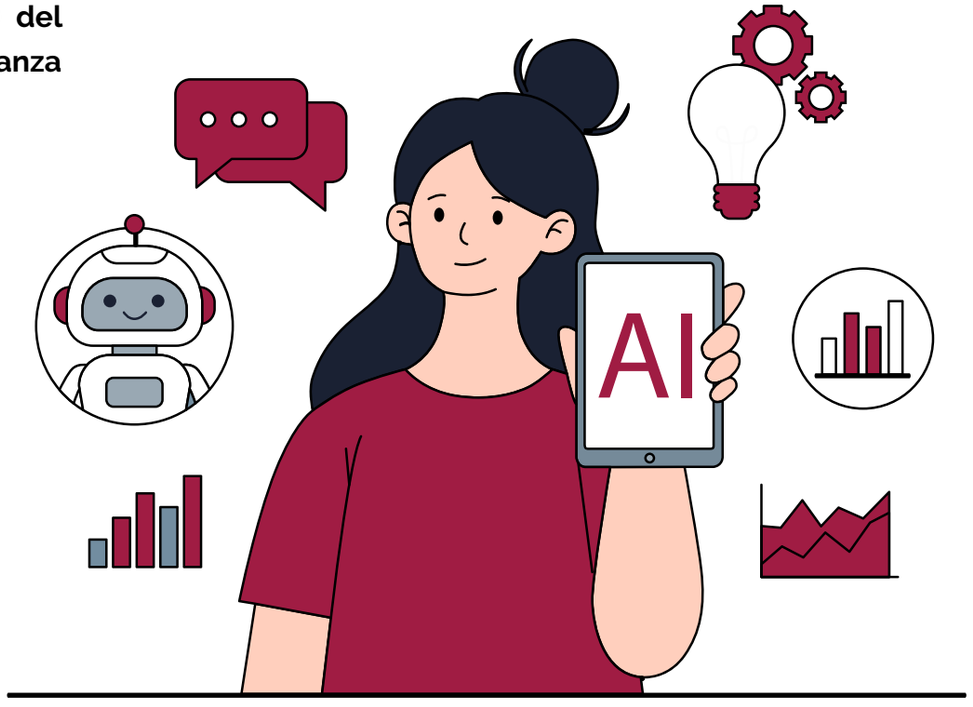
Este documento es un buen paso en esa dirección. Los invito a leerlo como una conversación que recién empieza y que necesitamos seguir sosteniendo entre todos.

IA y el Futuro del Trabajo:

Hacia una adopción tecnológica centrada en las personas

El mundo del trabajo atraviesa una transformación sistémica impulsada por la confluencia de la transición demográfica, la crisis climática, las nuevas expectativas culturales y un salto sin precedentes en la capacidad de cómputo. En Chile, la **adopción masiva de la Inteligencia Artificial generativa (IAGen)** está reconfigurando el mercado laboral, impactando directamente en la productividad, la gestión del talento, las dinámicas organizacionales y la vida de las personas en torno al trabajo.

Este documento —elaborado por el **Grupo de Empresas Líderes (GEL) del ODS 8 de Pacto Global Chile, en alianza con Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano** — constituye una marco de orientación y reflexión estratégica para que las organizaciones integren la IA maximizando su valor y garantizando los principios del trabajo decente.



Algunos puntos clave del documento:

1. **De la reacción a la adaptación: el rol de los drivers en la resiliencia organizacional.** Al articular cómo convergen fuerzas de cambio globales, como la aceleración del cómputo, la transición demográfica y la crisis climática, las organizaciones pueden anticipar múltiples escenarios plausibles y transitar desde la reacción reactiva hacia modelos de adaptación planificada.
2. **Evolucionar de la adopción de herramientas al rediseño intencionado de procesos.** Dado que la IA acelera tareas y no empleos completos, la captura real de productividad no se logra únicamente adquiriendo software, sino reestructurando de las funciones y flujos de trabajo. De lo contrario, las organizaciones enfrentan el riesgo de la "disipación", donde el tiempo liberado se diluye en ineficiencias invisibles sin generar valor real.
3. **Establecer una gobernanza de datos e impulsar decisiones basadas en evidencia.** La efectividad, seguridad y escalabilidad de las soluciones de IA dependen directamente de la calidad, estandarización y estructura de los activos de información sobre los cuales operan. Su implementación exige construir un marco de gobernanza claro y estructurado para garantizar que la implementación de la IA se sustente en datos confiables, proteja la confidencialidad corporativa y asegure decisiones integrales, auditables y orientadas a la creación de valor.
4. **Liderar una transición inclusiva que prevenga la marginación y reduzca las brechas de vulnerabilidad laboral.** Para evitar que la adopción de la IA profundice desigualdades en el mundo laboral, como las asimetrías de género en roles con alta exposición algorítmica o en trabajadores con menor alfabetización tecnológica, las organizaciones deben integrar la inclusión y la equidad como pilares de su estrategia de transición. Esto exige democratizar la alfabetización digital y las oportunidades de reconversión laboral, asegurando que la tecnología eleve la calidad del empleo.

La rápida expansión de la Inteligencia Artificial ha dejado de ser una promesa tecnológica para convertirse en una realidad ineludible en los espacios de trabajo. Frente a este escenario, las empresas enfrentan el desafío de adaptar sus modelos operativos no solo para mantener su competitividad, sino para garantizar que esta transición resguarde y potencie el trabajo decente, en línea con los compromisos del ODS 8.

Este documento entrega orientaciones estratégicas y prácticas para que las organizaciones integren la IA. Estas recomendaciones buscan ofrecer un marco para que cada empresa pueda adaptar sus acciones de adopción tecnológica según su tamaño, rubro, madurez digital y capacidades institucionales.

Comité de trabajo y expertos técnicos invitados

El desarrollo de este documento es el resultado de un esfuerzo articulado y participativo. Reconocemos especialmente el compromiso y la visión de las organizaciones que conformaron el comité de trabajo del GEL ODS 8 durante este ciclo:

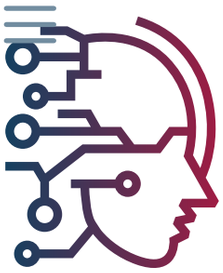
- María José Líbano, Gerente de Cultura y Desarrollo Organizacional, Caja los Andes
- Carla Espinoza, Gestora de Diversidad e Inclusión, Caja los Andes
- Felipe Roco, Encargado de Gestión de Grupos de Interés, Caja Los Héroes
- Nelmira Sánchez, Coordinadora de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), Caja Los Héroes
- Angelo Ciuffardi, Subgerente de Gestión de Grupos de Interés e Imagen Corporativa, Caja Los Héroes
- Catalina Ibaceta, Subgerente de Relaciones Laborales y Cultura, Caja Los Héroes
- Montserrat Palomar, Gerenta de Sostenibilidad y Relaciones Comunitarias, Enel
- Ivone Rojas, Application Development Manager (ADM), Enel
- Erik Puchi, Responsable de Staff & Services Digital Enabler Chile, Enel
- Macarena Larrain, Gerente de Comunicaciones y Sostenibilidad, AFP Capital
- Fernando Soto, Subgerente Ecosistema Capacidades Digitales, AFP Capital
- Carla Labrin, Analista de Sostenibilidad pleno, AFP Capital
- Fernanda Soto, Analista de Comunicaciones Corporativas, AFP Capital
- Paulina Cuadra, Gerente de Planificación y Estudios, IST
- Francisca Barrientos, Corporate Sustainability Project Engineer, ENAEX
- Alejandro Antias, HR Project Manager, ENAEX

- Victoria Medina, Gerenta de Productos y Servicios Digitales de OTIC SOFOFA y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.
- Daniela Bascuñán, Subdirectora de Estudios y Desarrollo, Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano (Aliado Técnico)
- Sofía Valenzuela, Jefa de proyectos, Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano (Aliado Técnico)
- Candela Bravo, Analista Consultor, Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano (Aliado Técnico)

Asimismo, la solidez, el rigor y la perspectiva estratégica de esta guía fueron nutridos por las exposiciones y aportes fundamentales de los especialistas invitados a las sesiones de la Mesa ODS 8:

- Macarena Larraín (Gerente de Comunicaciones Corporativas y Sostenibilidad) y Carla Labrin (Especialista de Sostenibilidad Pleno) de AFP Capital, quienes participaron activamente en las mesas de trabajo aportando un análisis riguroso sobre el desempleo y subempleo juvenil.
- Antonia Moreno, jefa de incidencia pública del CENIA, quien dimensionó el impacto económico y laboral de las herramientas generativas.
- Gianni Anelli, economista laboral de la alianza CENIA y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, quien delineó los alcances del rediseño del trabajo y la ética algorítmica.
- Valtencir M. Mendes, coordinador general del Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación para América Latina y el Caribe de la UNESCO, quien aportó la visión desde las políticas públicas y las brechas de capital humano.

Su propósito es ayudar a las empresas a superar la incertidumbre inicial, dotar a sus equipos de las habilidades del futuro, proteger a los trabajadores frente a sesgos tecnológicos y fortalecer una cultura organizacional resiliente y responsable frente a las disrupciones sistémicas del mercado laboral.



VI. Diagnóstico de drivers estructurales (Fuerzas de Cambio)

El mundo del trabajo atraviesa una transformación profunda impulsada por dinámicas sistémicas conocidas comúnmente por el lenguaje de estudios de prospección como drivers o megatendencias.

De acuerdo a este modelo de análisis, los drivers impulsan tendencias, las tendencias condicionan escenarios posibles, y algunos escenarios dan lugar, a su vez, a otros escenarios secundarios que exploran sus efectos más amplios de esas transformaciones, por ejemplo, en nuevas dinámicas dentro de nuestras organizaciones.

De acuerdo al estudio **"Escenarios Futuros del Trabajo"**, estas fuerzas sistémicas e interconectadas corresponden a: la aceleración en la capacidad de cómputo, la transformación demográfica marcada por el envejecimiento acelerado de la fuerza laboral, el cambio climático y la sostenibilidad que exigen una transición justa hacia empleos verdes, y una profunda reconfiguración cultural que redefine las expectativas y valores de las nuevas generaciones[1].

Desde este enfoque sistémico podemos hacer un análisis del impacto de las nuevas tecnologías y la Inteligencia Artificial (en adelante IA) en el trabajo, anticipando y estructurando estrategias organizacionales adaptativas que garanticen la sostenibilidad empresarial, el fortalecimiento de capacidades humanas y la calidad del empleo en Chile.

1 SOFOFA Capital Humano & Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA). (2025). Escenarios Futuros del Trabajo. Disponible en: https://www.futurodeltrabajo.cl/escenariosfuturos/

6.1. Drivers: Transformación demográfica, cambio climático y reconfiguración cultural

Las nuevas tecnologías y la IA no operan de forma aislada, sino como una fuerza que atraviesa y transforma en profundidad las estructuras del mundo del trabajo y la forma en que lo entendemos. Más que un catalizador tecnológico paralelo, la IA también reconfigura las respuestas ante las dinámicas poblacionales, las exigencias de la transición climática y energética, y la evolución de los valores en la cultura organizacional.

Comprender esta interconexión resulta fundamental para anticipar cómo la tecnología impacta las distintas dimensiones del mercado laboral en Chile, permitiendo diseñar estrategias adaptativas que aseguren la sostenibilidad empresarial, el desarrollo de capacidades humanas y la calidad del empleo **bajo el marco del ODS 8 sobre trabajo decente.**

6.1.1. Transformación demográfica y envejecimiento de la fuerza laboral

Chile experimenta una transición demográfica acelerada hacia el envejecimiento poblacional, impulsada por la tasa de fecundidad más baja de la región, y una mayor esperanza de vida. Se proyecta que la población en edad de trabajar disminuirá drásticamente en las próximas décadas, lo que podría generar una reducción en el flujo de nuevos talentos y una **contracción de la fuerza laboral activa[2].**

Esta contracción en el recambio generacional coincide con una profunda reestructuración de los puestos de entrada impulsada por la Inteligencia Artificial.

37% **de los trabajadores jóvenes (15 a 24 años) se desempeña en ocupaciones con exposición media o alta a la automatización de tareas por IA.**

-16% **en la oferta de empleos iniciales en sectores con mayor exposición tecnológica**

75% **de los ejecutivos anticipando reajustes organizativos significativos en los niveles junior[3].**

Además de afectar las oportunidades de inserción laboral juvenil, estas transformaciones pueden debilitar los espacios de aprendizaje y adquisición de experiencia que tradicionalmente ofrecen los puestos de entrada, comprometiendo la formación de futuros talentos en un contexto de menor recambio generacional.

Para las organizaciones, el desafío será adaptar los puestos de trabajo a las nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, asegurar la disponibilidad y el desarrollo del talento en una fuerza laboral cada vez más envejecida.

2 Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2026). Cambio demográfico en Chile: ¿cómo afectará al crecimiento y la productividad?

3 World Economic Forum. (2026). Artificial intelligence and the future of entry-level work: A framework for safeguarding and reinventing early career pathways (Insight Report en colaboración con PwC). World Economic Forum

Esto exigirá rediseñar las trayectorias profesionales y fortalecer los modelos de capacitación continua (reskilling y upskilling) adaptados a distintas etapas de la vida laboral, promoviendo la retención del talento senior, la transferencia intergeneracional de conocimientos y la reducción de barreras a la participación laboral, especialmente aquellas asociadas a las responsabilidades de cuidado que afectan desproporcionadamente a las mujeres.

De acuerdo con el informe **Tendencias Globales de Capital Humano 2026 de Deloitte,** desarrollado en colaboración con **Oxford Economics** a partir de encuestas a más de 3.000 líderes empresariales y de Recursos Humanos en 15 países, 6.000 trabajadores y más de 50 entrevistas a ejecutivos de multinacionales como Walmart, Google, Cisco y Adidas—, el envejecimiento poblacional y la contracción de la fuerza laboral exigen replantear el uso de la tecnología.

Para las empresas que enfrentan escasez de postulantes y un progresivo envejecimiento de su personal, el desafío no radica en automatizar puestos de forma aislada, sino en rediseñar intencionadamente los cargos para multiplicar la capacidad disponible mediante la colaboración entre humanos y máquinas.

66% **de los ejecutivos considera prioritario este rediseño intencionado de funciones**

6% **afirma estar logrando avances reales**

A pesar de que las organizaciones que reconfiguran activamente esta interacción tienen el doble de probabilidades de superar sus expectativas de retorno sobre la inversión en tecnología.

Ante proyecciones del Foro Económico Mundial recogidas en el informe, que estiman que el **41% de las empresas** deberá reestructurar sus plantillas debido a la rápida obsolescencia de competencias hacia 2030, sostener la empleabilidad del talento senior y cubrir vacantes críticas requiere modelos de aprendizaje continuo e integrado al trabajo. Si bien el **85% de los líderes** reconoce que desarrollar esta capacidad de adaptación permanente es decisivo, una gran parte aún utiliza esquemas tradicionales de capacitación, perdiendo la oportunidad de reconvertir dinámicamente las habilidades de sus colaboradores en las distintas etapas de su vida laboral[4].

4 Deloitte. (2026). Tendencias Globales de Capital Humano 2026: De tensiones a puntos de inflexión: elegir la ventaja humana. Informe elaborado en colaboración con Oxford Economics. Deloitte Insights

6.1.2. Cambio climático y la transición hacia empleos verdes

La crisis climática exige una adaptación profunda de los modelos productivos frente a riesgos físicos (como el impacto del estrés térmico en la productividad y seguridad ocupacional) y riesgos de transición (regulaciones y exigencias ESG).

La migración hacia una economía circular y de emisiones netas cero requerirá la creación y adaptación de "empleos verdes" que, alineados al ODS 8, garanticen condiciones de trabajo decente.



Bajo este escenario adquiere relevancia el concepto de doble transición (twin transition), un enfoque que articula la transformación digital y la transición ecológica de manera convergente y mutuamente reforzada. Desde la perspectiva de una transición justa, esta visión evalúa cómo la IA puede habilitar mejoras de eficiencia en sectores críticos mediante aplicaciones como la agricultura de precisión, la gestión de redes de distribución eléctrica inteligentes, la logística circular y el monitoreo del estrés térmico laboral. Uno de los principales desafíos para materializar esta transición es la escasez crítica de talento calificado (Skills Gap).

En este contexto, el sector empresarial tiene un rol proactivo y estratégico en la conducción de esta transformación. Si bien la mayoría de los programas de formación corporativa se enfocan de manera aislada únicamente en la digitalización o en el cumplimiento de normativas ambientales, **menos del 20% de las iniciativas corporativas** de reskilling integran simultáneamente las habilidades tecnológicas (como la IA) con la sostenibilidad operativa[5].

Las organizaciones deben ser articuladoras clave de este desafío, liderando estrategia de actualización de habilidades en sus equipos, para tener una transición justa, eficiente y alineada con los desafíos globales del mercado.

5 European Commission. (2025). Research perspectives on the future of work (Report No. KI-01-24-087-EN-N). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/4449935

6.1.3. Reconfiguración cultural

La sociedad experimenta una profunda transformación cultural que está modificando de manera estructural las dinámicas colectivas de organización y, por consiguiente, la concepción misma del trabajo. La entrada de nuevas generaciones ha impulsado la inclusión de grupos sociales tradicionalmente excluidos de los entornos laborales, al tiempo que introducen nuevos valores éticos y expectativas que configuran un mercado laboral cada vez más heterogéneo y diverso.

Este cambio de paradigma se manifiesta con claridad en las demandas y expectativas laborales de nuevas generaciones, quienes exhiben una marcada preferencia por modelos laborales flexibles, la optimización de las jornadas y la adopción del trabajo remoto. Asimismo, la consolidación de la participación de la mujer en el empleo ha posicionado la conciliación entre la vida familiar y laboral no solo como una expectativa legítima, sino como un desafío crítico para la gestión del talento y la sostenibilidad de las organizaciones.

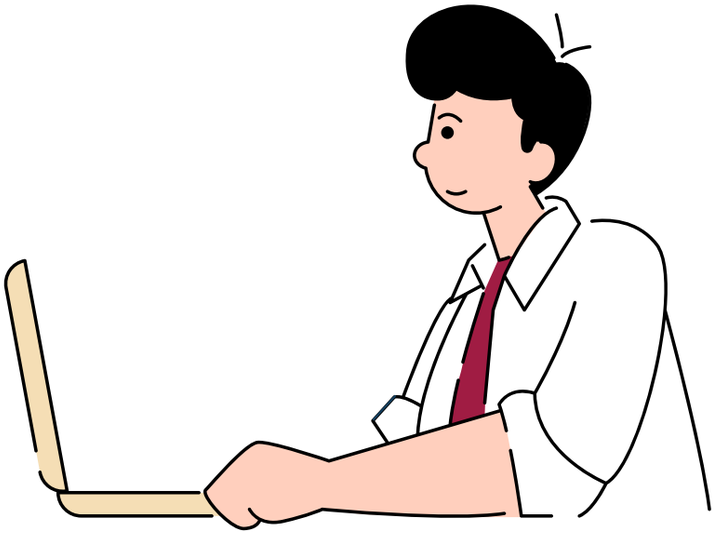
A estos cambios de expectativas se suma una marcada dimensión de género ante la disrupción tecnológica. De acuerdo a organizaciones como el Banco Mundial, esta asimetría no se deriva de la tecnología en sí, sino de la sobrerrepresentación estructural histórica de las mujeres en ocupaciones de apoyo administrativo, procesamiento contable básico y servicio al cliente, áreas que hoy exhiben los mayores coeficientes de exposición a los grandes modelos de lenguaje[6].

La materialización de este riesgo exige una gestión organizacional activa, ya que amenaza con revertir décadas de avances en la equidad salarial y la participación laboral formal de la mujer si no se diseñan mecanismos de transición tecnológica con foco en este grupo.



6 Banco Mundial. (2024). Generative AI and Jobs in Latin America and the Caribbean. Recuperado de: https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/publication/generative-ai-and-jobs-in-lac

6.2. El salto en capacidad de cómputo que está transformando las organizaciones



Durante décadas, los computadores se volvieron más rápidos y baratos a un ritmo predecible. La transición desde máquinas del tamaño de habitaciones enteras en los años 60 hasta dispositivos que hoy caben en el bolsillo y procesan millones de operaciones por segundo es la expresión más clara de esa trayectoria. Hoy, esa aceleración ha dado un salto sin precedentes: los costos de procesamiento caen a un ritmo cada vez más drástico, superando las previsiones históricas y reduciéndose exponencialmente de un año a otro[7], mientras la capacidad de los sistemas para analizar información en tiempo real crece a velocidades antes impensadas.

El resultado es que tecnologías que hace diez años requerían la infraestructura de grandes empresas tecnológicas están hoy al alcance de cualquier organización, habilitadas en gran medida por la computación en la nube y la disponibilidad de modelos de código abierto que eliminan las tradicionales barreras de entrada. Sobre esa base llegó la Inteligencia Artificial Generativa.

A diferencia de los sistemas de IA anteriores —diseñados para una sola tarea específica—, herramientas como ChatGPT, Claude, Copilot o Gemini pueden redactar, analizar, sintetizar, traducir y generar código con una calidad que, en muchas tareas, es comparable a la de un profesional.

Esta transformación ocurre en paralelo al rápido crecimiento de la economía de la IA a nivel global. El PwC Global AI Jobs Barometer muestra que los sectores más expuestos a la IA, como servicios financieros, tecnología de la información y servicios profesionales, están experimentando un crecimiento de la productividad laboral 4,8 veces mayor que los sectores menos expuestos[8].

7 United Nations Development Programme. (2026). AI atlas for integral human development. UNDP. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-05/ai_atlas_for_integral_human_development-jan_2026-english_version-fin300.pdf

8 PwC. (2024). PwC 2024 Global AI Jobs Barometer.



las ofertas laborales que requieren habilidades en IA

crecen 3,5 veces más rápido

que el promedio de los empleos



los trabajadores con habilidades en IA reciben premios salariales

de hasta un 25%

en algunos mercados.

Estos datos sugieren que la IA no está eliminando simplemente trabajos, sino aumentando el valor económico de quienes logran adaptarse y desarrollar nuevas capacidades.

Para las empresas, esta transformación ya está modificando la forma en que se organiza el trabajo, se toman decisiones y se generan ventajas competitivas. La posibilidad de realizar en menos tiempo tareas administrativas, analíticas y de soporte abre oportunidades para mejorar la productividad, pero también exige revisar cómo se distribuye el trabajo y en qué actividades el aporte humano resulta insustituible.

El primer desafío es, por tanto, rediseñar los procesos de trabajo. Incorporar IA generativa no consiste simplemente en poner nuevas herramientas a disposición de los equipos, sino en identificar dónde pueden aportar valor y cómo deben integrarse en los flujos existentes. Esto supone distinguir entre las tareas que pueden automatizarse o acelerarse y aquellas que requieren criterio, supervisión o interacción humana, para reorganizar funciones y orientar el trabajo hacia actividades de mayor valor.

El segundo desafío es cultural. La adopción de estas tecnologías suele generar tensiones simultáneas: por una parte, temor al reemplazo o a la pérdida de relevancia laboral; por otra, entusiasmo desmedido que puede derivar en usos poco críticos o riesgosos. Por eso, la implementación de IA exige procesos de formación continua, acompañamiento y construcción de confianza. Los trabajadores necesitan desarrollar nuevas capacidades —desde la formulación efectiva de instrucciones hasta la validación de resultados y el uso ético de la información—, pero también comprender las limitaciones de estas herramientas. La IA generativa puede acelerar procesos, pero también cometer errores, reproducir sesgos o entregar información incorrecta con aparente seguridad. En este sentido, la ventaja competitiva no provendrá exclusivamente de adoptar IA, estará en contar con equipos capaces de utilizarla de manera crítica y efectiva.

El tercer desafío es la gestión basada en datos. Las organizaciones que hoy lideran la adopción de IA son aquellas que han logrado convertir grandes volúmenes de información en decisiones más rápidas y mejor fundamentadas. Sistemas capaces de analizar ventas, rotación de personal, productividad, satisfacción de clientes o riesgos operacionales permiten anticipar problemas y detectar oportunidades con una velocidad antes imposible. Sin embargo, esto también revela una brecha importante: la IA depende de datos de calidad. Empresas con información fragmentada, desactualizada o poco confiable tendrán más dificultades para capturar valor de estas tecnologías. Por ello, la transformación requiere herramientas avanzadas, como también de capacidades internas para gobernar datos, interpretarlos y traducirlos en decisiones efectivas.

La Organización Internacional del Trabajo advierte que el impacto de esta transformación no será neutral: sin políticas activas de capacitación y condiciones laborales adecuadas, las ganancias de productividad tenderán a concentrarse en quienes ya tienen acceso a la tecnología, mayores niveles de formación y mejores condiciones de adaptación (OIT, 2025). Existe, por tanto, el riesgo de profundizar brechas laborales y desigualdades preexistentes si la transición tecnológica se orienta únicamente a la reducción de costos y no al fortalecimiento de capacidades humanas.

Según diversos estudios, Chile enfrenta un déficit anual de aproximadamente

6000

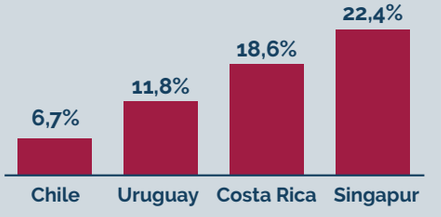
TRABAJADORES

en el área de Tecnología de la Información, cifra que algunas estimaciones de la industria elevan a **10.000 personas**[9].

Además, el 70% de las empresas declara requerir perfiles digitales,

MIENTRAS QUE LA OFERTA FORMATIVA SIGUE SIENDO INSUFICIENTE

las carreras TIC representan sólo **6,7%** de las matrículas universitarias, muy por debajo de países como:



De no cerrarse esta brecha, Chile podría desaprovechar cerca de **US$13.000 millones** en crecimiento hacia 2030 asociados a la transformación digital.

9 Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Brechas de Talento Digital en Chile (EE06) en Programa de Servicios Globales de Exportación de Chile II (CH-L1181)

En el marco del ODS 8, las empresas tienen aquí un rol clave.

La discusión va más allá de si incorporar o no IA. Más bien, debe estar centrada en cómo hacerlo de manera que aumente simultáneamente la productividad, la innovación y la calidad del empleo.

Las organizaciones que logren combinar tecnología con inversión en capacidades humanas serán las que probablemente obtengan mayores beneficios, más estables y sostenibles, en el largo plazo.





VII. Inteligencia Artificial, transformación del trabajo y desarrollo de capital humano

La rápida expansión de la IA generativa en el mercado, abre oportunidades significativas para aumentar la productividad y transformar los procesos productivos. Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, su impacto sobre las organizaciones va más allá de la disponibilidad de nuevas herramientas. La capacidad de capturar su valor estará determinada, en gran medida, por la forma en que las empresas rediseñen el trabajo, desarrollen nuevas capacidades y gestionen la transición de sus trabajadores hacia un entorno productivo crecientemente mediado por estas tecnologías.

7.1. La transformación ocurre primero en las tareas, no en los empleos

Una primera distinción resulta fundamental para comprender el impacto de la IA sobre el mercado laboral: las tecnologías no afectan de manera uniforme a ocupaciones completas, sino a las distintas tareas que las componen.

Un mismo empleo puede combinar actividades susceptibles de ser automatizadas o aceleradas con otras que requieren juicio, conocimiento contextual, interacción interpersonal, responsabilidad o supervisión humana. Por esta razón, la exposición a la IA no implica necesariamente la desaparición de una ocupación, sino el cambio en su composición y la manera en que lo conceptualizamos.

La evidencia internacional apunta precisamente en esta dirección. La Organización Internacional del Trabajo[10] estima que uno de cada cuatro trabajadores en el mundo se desempeña actualmente en una ocupación con algún grado de exposición a la IA generativa. No obstante, debido a que muchas tareas continúan requiriendo intervención humana, la transformación de los empleos aparece como un resultado considerablemente más probable que su automatización completa.

Este cambio de perspectiva resulta relevante para las organizaciones. La pregunta deja de ser únicamente qué puestos podrían ser reemplazados y pasa a ser qué tareas pueden realizarse de manera diferente, qué capacidades humanas se vuelven más importantes y cómo deben reorganizarse los roles a partir de esta nueva combinación entre personas y tecnología.

7.2. De la aceleración de tareas al rediseño del trabajo

En Chile, la magnitud de esta oportunidad es significativa. El estudio **Inteligencia Artificial Generativa: oportunidades para el futuro del trabajo en Chile**[11] analizó más de 200.000 tareas correspondientes a los 100 empleos más frecuentes del país, que concentran cerca de seis millones de trabajadores. Sus resultados muestran que, en promedio, un **48% de las tareas analizadas** presenta oportunidades de aceleración mediante IA generativa. Asimismo, 4,7 millones de trabajadores se desempeñan en ocupaciones donde al menos un **30% de las tareas podría acelerarse**, mientras que el valor económico bruto asociado a esta oportunidad se **aproxima al 12% del PIB.** Estos resultados requieren precisar el criterio de medición. Cada tarea fue evaluada según si la IA generativa permite reducir a la mitad el tiempo requerido manteniendo la calidad del resultado, distinguiendo entre tareas sin utilidad de aceleración, tareas acelerables directamente mediante herramientas conversacionales de uso general y tareas que requieren software complementario.

10 Organización Internacional del Trabajo. (2025, 20 de mayo). Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure (ILO Working Paper 140). https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp140/index.html#ID0E4C

11 Centro Nacional de Inteligencia Artificial [Cenia], OTIC SOFOFA, SENCE, & Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2024). Inteligencia Artificial Generativa: Oportunidades para el futuro del trabajo en Chile. cenia.cl

El puntaje ocupacional corresponde al promedio ponderado por las horas efectivamente dedicadas a cada tarea. De ahí se sigue que un score de 0,6 no implica que la **jornada se reduzca un 60%,** sino que el **60% del tiempo de trabajo de esa ocupación** corresponde a actividades con potencial de optimización al utilizar IA generativa. Se trata de potencial disponible, no de ahorro realizado inmediato.

Estas cifras dan cuenta de un potencial considerable, pero no significan que esas ganancias de productividad se produzcan automáticamente. Liberar tiempo mediante tecnología y convertir ese tiempo en valor son procesos distintos.



El tiempo liberado mediante la aceleración tecnológica es un recurso cuya asignación permanece abierta y admite tres destinos distintos para las organizaciones:

Reinversión productiva: El tiempo ahorrado se destina a generar un mayor volumen de las mismas tareas, abordar labores de mayor valor que antes eran inalcanzables o reasignar el esfuerzo hacia otras actividades.

Disipación: El tiempo excedente se diluye en las mismas tareas y dentro de la misma jornada, por lo que la ganancia de productividad potencial nunca se materializa. Este es el riesgo dominante en el corto plazo y suele ser invisible en las estadísticas corporativas.

Desplazamiento: Es un riesgo focalizado en los puestos cuyo contenido coincide con las tareas de mayor potencial de aceleración. Afecta particularmente a los puestos de entrada (junior), ya que si la IA absorbe las tareas rutinarias delegadas por profesionales senior, se estrecha la puerta de entrada al mercado laboral joven. La evidencia es todavía preliminar y aconseja monitoreo antes que conclusiones.

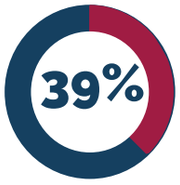
La distinción es relevante porque el riesgo dominante en el corto plazo no es el desempleo, como podría pensarse, sino la disipación. Y la disipación tiene una característica difícil de detectar: no aparece en ninguna estadística.

El trabajador sigue ocupado, la jornada sigue completa y la organización no registra pérdida alguna, porque lo que se pierde es una ganancia que nunca llegó a existir. Solo un ejercicio deliberado de rediseño convierte el potencial en productividad efectiva. Esto requiere avanzar desde una lógica centrada en la adquisición de herramientas hacia una orientada al rediseño del trabajo, que permita identificar tareas y procesos con potencial de transformación, determinar qué combinación de tecnología y capacidades humanas genera mayor valor, redefinir responsabilidades y establecer mecanismos de supervisión y aprendizaje.

La evidencia internacional demuestra que la capacidad de integrar la IA y rediseñar las organizaciones ya está generando impactos positivos. Según el **Barómetro Global de la IA en el Empleo 2026 de PwC**, las empresas que lideran esta adopción experimentan mayores aumentos en productividad, creación de empleo y salarios. Paralelamente, las habilidades demandadas en los roles más expuestos a esta tecnología evolucionan a un ritmo considerablemente mayor que en los menos expuestos.

En este escenario, otro de los desafíos consiste en no disponer únicamente de especialistas capaces de desarrollar sistemas de Inteligencia Artificial, sino de integrarla transversalmente en diferentes puestos de trabajos donde una proporción creciente de trabajadores necesitará comprenderlas, utilizarlas y combinarlas con los conocimientos propios de su ocupación.

Future of Jobs Report 2025



Cerca del 39% de las habilidades clave requeridas en el trabajo cambiará hacia 2030.

63%

de los empleadores como una de las principales barreras para la transformación de sus organizaciones.

77%

prevé implementar estrategias de actualización de habilidades para responder al avance de la Inteligencia Artificial[12].

12 Foro Económico Mundial. (2025). The Future of Jobs Report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

En el contexto local, el escenario es igualmente desafiante: de acuerdo con ManpowerGroup, el **60% de las empresas en Chile** enfrenta dificultades para encontrar talento calificado, siendo las áreas de Tecnologías de la Información y Análisis de Datos las posiciones más críticas de cubrir[13].

Esta realidad evidencia que el mayor obstáculo para la productividad no es necesariamente la adquisición del software o equipo tecnológico necesario, sino la urgencia de cerrar la brecha de madurez digital de los equipos humanos que deben operarla.

La distinción entre automatizar y acelerar resulta aquí decisiva. Automatizar supone que la máquina ejecuta la tarea sin intervención humana y que el resultado no requiere validación experta; en ese caso, el puesto efectivamente desaparece. Acelerar supone que la herramienta produce un borrador veloz que un profesional calificado evalúa, corrige y valida: el tiempo disminuye, pero la responsabilidad sobre la calidad permanece humana. Lo que hoy ocurre en el trabajo cognitivo es lo segundo. El trabajador no sobra; se desplaza hacia el control de calidad del proceso. Por esta razón, la integración eficaz de la IA es un problema de diseño de proceso antes que de adquisición tecnológica: **se trata de combinar juicio humano y sistema de modo que el error conjunto sea menor que el de cualquiera de los dos por separado.**



Esto supone desarrollar capacidades en distintos niveles. En primer lugar, será necesaria una alfabetización amplia en IA, que permita a trabajadores de distintas funciones comprender qué pueden y qué no pueden hacer estas herramientas, formular instrucciones adecuadas, evaluar sus resultados y utilizarlas responsablemente.

13 ManpowerGroup. (2026). 2026 Global Talent Shortage. https://www.manpowergroup.com/en/insights/2026-global-talent-shortage.

En segundo lugar, adquirirán mayor relevancia capacidades que **permitan integrar la tecnología en los procesos de trabajo:** identificar oportunidades de aplicación, rediseñar flujos, interpretar datos, verificar resultados y determinar cuándo resulta necesaria la intervención humana. Como resultado, seguirá siendo indispensable desarrollar talento especializado en ámbitos como ciencia de datos, ingeniería, ciberseguridad y gobernanza tecnológica, capaz de implementar y adaptar soluciones más complejas.

Al mismo tiempo, la expansión de la IA está reforzando el valor de capacidades propiamente humanas. A medida que ciertas actividades cognitivas pueden ser aceleradas, adquieren mayor importancia el juicio, el pensamiento crítico, la capacidad de formular problemas, la creatividad, el liderazgo y las habilidades relacionales. El desafío para las organizaciones será, por tanto, desarrollar simultáneamente habilidades tecnológicas y humanas, en lugar de tratarlas como dimensiones separadas.

Finalmente, los cambios y la adopción efectiva de la IA trae decisiones respecto a cómo capturar el valor que esta herramienta trae consigo para las organizaciones. Frente al tiempo liberado, las organizaciones enfrentan una decisión con consecuencias muy distintas en el tiempo. Reducir dotación manteniendo el volumen captura un ahorro que ingresa una sola vez y deja al equipo nuevamente operando al límite, sin margen para crecer. Reinvertir el tiempo liberado en trabajo de mayor valor —más servicios, nuevos clientes, mejores márgenes— captura el valor de la IA que continúa rindiendo.



Cabe subrayar una condición frecuentemente pasada por alto: el ahorro solo es posible porque un trabajador calificado valida lo que la herramienta acelera. **La supervisión humana es la condición del ahorro, no el costo a recortar.**

7.3. Del tiempo liberado a la reconfiguración de las ocupaciones

La pregunta por el destino de las horas opera en el nivel del trabajador individual.

Existe un segundo nivel, más lento y menos visible, cuya unidad de análisis es la ocupación y su composición de tareas a lo largo del tiempo. Ambos niveles responden preguntas distintas y no deben confundirse.

Una intuición extendida sostiene que si la IA generativa acelera las tareas de una ocupación, esa ocupación tenderá a disminuir su demanda. La inferencia es apresurada, porque el tiempo liberado no es genérico: es tiempo acelerado en tareas específicas, y lo que ocurra después de la aceleración depende de dos condiciones. La primera es la elasticidad de la tarea acelerada. Al interior de una empresa, actividades como la conciliación bancaria tienen volumen esencialmente fijo y podría llevar a pensar en una menor demanda, por ejemplo, de contadores. A escala de mercado, en cambio, existe un margen extensivo: clientes que hoy no contratan determinados servicios porque su precio resulta prohibitivo. El abaratamiento vía IA generativa puede hacerlos cruzar ese umbral por primera vez, ampliando la demanda en lugar de reducirla. La segunda condición es la existencia de tareas-refugio: actividades de mayor valor, no acelerables y con demanda latente, hacia las cuales el tiempo liberado puede migrar sin salir de la ocupación. Donde existen tareas-refugio, la ocupación se transforma sin contraerse.

A esto se agrega una distinción adicional, propuesta por Autor y Thompson[14], que resulta decisiva y que el score de aceleración agregado no captura: importa qué tareas se aceleran, no solo cuántas. Si lo que se acelera es el segmento inexperto o periférico de la ocupación, permanece su núcleo experto, sube el requisito de calificación y la ocupación se profesionaliza y se contrae, con salarios al alza y menor empleo. Si lo que se acelera es el segmento central o experto, quedan tareas comparativamente simples, cae la barrera de entrada y la ocupación se masifica y se desprofesionaliza, con más empleo y menor remuneración.

14 Autor, D., & Thompson, N. (2025). Expertise. Journal of the European Economic Association, 23(4), 1203–1271. https://doi.org/10.1093/jeea/jvaf023

La implicancia práctica es directa: dos ocupaciones con idéntico score de aceleración pueden desplazarse hacia destinos opuestos. Para el diseño de políticas formativas y de gestión de personas, esto significa que el puntaje de aceleración identifica dónde mirar, pero no basta para anticipar qué hacer. La pregunta operativa es qué segmento de tareas —experto o inexperto— concentra la oportunidad en cada ocupación específica.

En este escenario, la informalidad actúa como un filtro que altera ambos niveles de análisis simultáneamente. Sobre el destino de las horas, vuelve invisible la disipación: el trabajador desplazado no cae de inmediato en el desempleo, sino que transita hacia empleo informal de baja productividad, de modo que sus horas siguen ocupadas mientras producen considerablemente menos. Sobre la reconfiguración de las ocupaciones, el efecto es ambivalente: el mismo abaratamiento que formaliza a quien compra —la microempresa que recién ahora puede costear servicios contables o legales— pueden informalizar a quien vende, al habilitar prestadores no registrados que operan con la herramienta.

El estudio de aceleración en 100 ocupaciones actualmente se ha replicado en otros cuatro países de América Latina: Argentina, Colombia, México y Uruguay.

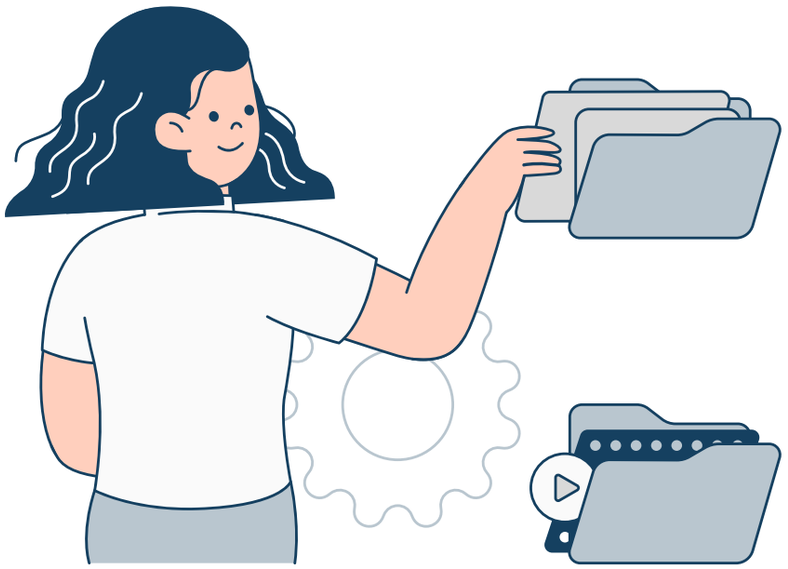
Cuál de los dos efectos predomina es contingente y se resuelve país por país, lo que hace de la informalidad una variable de primer orden para interpretar estos resultados en economías con alta informalidad.

Para gestionar este cambio en el mundo laboral, es importante entender que las oportunidades de aceleración, los riesgos de automatización y las posibilidades de adquirir nuevas capacidades se distribuyen de manera desigual entre trabajadores y ocupaciones.

La OIT ha advertido que la **exposición a la IA generativa presenta diferencias relevantes según género y estructura ocupacional**. Evidencia publicada en 2026 muestra que las ocupaciones predominantemente femeninas presentan casi el doble de exposición que aquellas predominantemente masculinas, debido en parte a la mayor concentración de mujeres en funciones administrativas, de apoyo y procesamiento de información[15].

15 Organización Internacional del Trabajo. (2026). Gen AI, occupational segregation and gender equality in the world of work. https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/995693872902676

Hallazgos regionales preliminares matizan esta lectura y muestran que el empleo femenino queda partido en dos.



Por un lado, ocupaciones feminizadas de información y gestión —auxiliares contables, administración educativa, personal de tareas administrativas generales— aparecen sobrerrepresentadas en el tramo de mayor oportunidad de aceleración. Por otro lado, ocupaciones de cuidado, también fuertemente feminizadas, quedan prácticamente fuera del dividendo. La exposición femenina no es, por tanto, un fenómeno homogéneo: convive el segmento con mayor potencial de ganancia con aquel que casi no participa de la oportunidad, y cada uno requiere una respuesta formativa distinta.

Por ello, la incorporación de IA puede seguir trayectorias muy distintas. Puede utilizarse para aumentar las capacidades de los trabajadores, reducir tareas rutinarias y liberar tiempo para actividades de mayor valor; pero también puede derivar en intensificación del trabajo, pérdida de autonomía, desplazamiento de funciones o profundización de brechas preexistentes.

Los resultados regionales agregan un elemento que modifica la lectura habitual sobre tecnología y desigualdad. En los cuatro países analizados, la relación entre score de aceleración e ingreso promedio de la ocupación presenta pendiente positiva y robusta: las ocupaciones con mayor potencial de aceleración son también las mejor remuneradas, las que mayor nivel de educación requieren y las que suelen tener mayor formalización laboral. La IA generativa acelera el trabajo cognitivo, no manual ni socioemocional, y por esa vía opera en dirección contraria a las olas previas de automatización, que afectaron principalmente tareas manuales y rutinarias de ingresos medios y bajos.

La consecuencia distributiva es que, en ausencia de intervención, el dividendo de productividad se concentraría primero en quienes ya ocupan posiciones formales, cognitivas y mejor pagadas. Ampliar el acceso a formación en los tramos de ingresos medios y bajos no es únicamente un objetivo de equidad: es la condición para una adopción más extendida y para reducir el riesgo de un mercado laboral polarizado.

Desde la perspectiva del ODS 8, el desafío consiste en procurar que las ganancias de productividad se traduzcan también en mejores empleos y oportunidades de desarrollo. Para las empresas, esto implica anticipar qué trabajadores y funciones experimentarán mayores transformaciones, generar oportunidades de formación y reconversión, involucrar a los equipos en los procesos de cambio y monitorear no solo los resultados económicos de la adopción tecnológica, sino también sus efectos sobre la calidad del trabajo.

7.4. Chile: capacidades avanzadas y desafío de adopción productiva

Chile enfrenta esta transformación desde una posición relativamente favorable dentro del panorama en América Latina. El Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (2025) lo ubica, por tercer año consecutivo, como el país con **mayor nivel de madurez de adopción de IA en la región, con 70,5 puntos.** Asimismo, ocupa el primer lugar regional en talento humano y presenta los mayores niveles de adopción de IA generativa.

Sin embargo, esta fortaleza convive con una brecha significativa. El mismo índice muestra que la adopción de IA dentro del sector productivo continúa rezagada: **Chile obtiene 39,3 puntos en adopción industrial y se ubica en el lugar n° 12 entre los 19 países evaluados[16].**

La comparación regional permite además situar el caso chileno y arroja un hallazgo de doble filo. Por una parte, la aceleración es regional: un grupo muy similar de ocupaciones encabeza la aceleración en cinco países de la región, Chile incluido. Analistas de sistemas, profesionales del derecho, contadores, especialistas en gestión y desarrolladores de software conforman un núcleo profesional común, al que se suma una familia administrativa transversal —auxiliares contables, operadores de procesamiento de texto, personal de tareas administrativas generales—. Los nombres varían según la nomenclatura de cada país, pero el núcleo de tareas es el mismo.

16 Centro Nacional de Inteligencia Artificial & Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025: Hallazgos principales, IA aplicada y talento humano. CEPAL / CENIA. https://indicelatam.cl/

Por otra parte, la magnitud es nacional: cuánto pesan las ocupaciones acelerables dentro de cada estructura de empleo depende de la matriz productiva.



El potencial agregado oscila entre

5% y un 14%

del PIB según el país

El **12%** estimado para Chile se sitúa en el tramo alto de ese rango.

Emergen así dos perfiles claramente diferenciados:

Chile se ubica, junto a **Argentina y Uruguay,** en un perfil de servicios profesionales, financieros, administrativos y educativos, donde el potencial es estructuralmente mayor; **Colombia y México**, con empleo más concentrado en agro, manufactura, construcción y comercio de menor calificación, presentan un potencial más acotado.

De aquí se siguen tres consecuencias operativas para el diseño de políticas de capital humano:

- **La primera** es que los contenidos formativos son en buena medida transferibles entre países, mientras que la escala y la priorización deben calibrarse con datos nacionales.
- **La segunda** es que contar ocupaciones no equivale a contar personas: hay países donde las ocupaciones de mayor score son pocas pero masivas en empleo, y la métrica correcta para dimensionar programas de capacitación son los trabajadores, no los códigos ocupacionales.
- **La tercera** es que priorizar únicamente por score conduce a error, porque el valor de la oportunidad depende simultáneamente de tres variables: volumen de trabajadores, score de aceleración y nivel salarial. Ocupaciones con scores muy altos pueden ser nichos de escaso peso agregado, mientras que ocupaciones masivas con score intermedio concentran bolsas de valor considerablemente mayores.

En la región, los agrupados administrativos y de apoyo son sistemáticamente los que demuestran rendimiento primero al diseñar capacitaciones y, además, permiten dirigir los esfuerzos formativos hacia tramos de ingreso medio, atenuando el riesgo de polarización que se sigue del gradiente score–ingreso.

El desafío chileno, entonces, no está solo en la disponibilidad de oportunidades o en la base de talento, sino en los procesos organizacionales que convierten una y otra en resultados. Esto requiere que las empresas identifiquen dónde la IA puede generar valor, comprendan cómo modifica tareas y perfiles, desarrollen las habilidades necesarias y gestionen deliberadamente los efectos de la tecnología sobre las personas.

La superación de las brechas de habilidades exige, por último, ecosistemas colaborativos que impulsen la formación y el desarrollo de capital humano en el país. Iniciativas como **"Hazlo con IA"** y el **Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación** suponen un esfuerzo de cooperación público-privada que involucra al sector público, entidades del mundo académico y actores empresariales y de la sociedad civil.

7.5 Hazlo con IA

Hazlo con IA es un programa abierto y gratuito de formación en Inteligencia Artificial Generativa impulsado por **Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano** y el **Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), junto al Ministerio del Trabajo y Previsión Social, el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, SOFOFA y SENCE**, y que cuenta con el apoyo de **Google.org,** entidad que apoyó su fundación, además de brindar financiamiento.

La iniciativa se diseñó a partir de los hallazgos del estudio desarrollado por CENIA, Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, SENCE e investigadores de la Universidad de Stanford, "Oportunidades de la IA Generativa en el Futuro del Trabajo en Chile", el que analizó el potencial de adopción de la IA en distintas ocupaciones y sectores productivos.

Desde su lanzamiento, en agosto de 2025, Hazlo con IA se enfocó en mipymes y funcionarios públicos, públicos objetivos que, según el estudio, evidencian mayores oportunidades de aceleración de sus tareas asociadas.

La iniciativa busca principalmente alfabetizar en IA enseñando a aplicarla en aquellas tareas con mayor potencial de mejora de productividad. Para ello, identifica los desafíos más significativos de cada usuario y elabora una ruta formativa hecha a su medida.

A un año de su lanzamiento, gracias a la participación e involucramiento de más de 30 instituciones públicas y privadas, que han participado en la difusión de la iniciativa, la plataforma registra más de 185 mil personas inscritas y más de 55 mil personas alfabetizadas en IA, todas ellas de distintos territorios, edades y ocupaciones. Asimismo, las evaluaciones levantadas en el estudio de Díaz, González-Arias y Chourio (2026, work in progress) registran resultados exitosos de aprendizaje.

Tomando en cuenta lo anterior, Hazlo con IA ampliará su alcance a toda la ciudadanía, incorporando una línea específica para docentes, cuyas tareas presentan un alto potencial de aceleración mediante IA. En un contexto de sobrecarga laboral y un déficit proyectado de más de 33 mil profesores hacia 2030, Hazlo con IA Profesores busca reducir el tiempo destinado a planificación, evaluación y gestión administrativa, permitiendo a los docentes concentrarse en la enseñanza y el vínculo con sus estudiantes.

En su próxima etapa, Hazlo con IA proyecta su expansión a nuevos países de América Latina, con el objetivo de ampliar el acceso a formación gratuita y aplicada en Inteligencia Artificial. Esta expansión busca llevar el modelo desarrollado en Chile a nuevos contextos, adaptando sus contenidos y rutas formativas a las necesidades de distintos países y públicos, para que más personas puedan aprovechar las oportunidades de la IA en su trabajo y vida cotidiana.

El propósito de esta nueva etapa es expandir y continuar la masificación de Hazlo con IA como un proyecto de formación transversal que fortalece la empleabilidad, la productividad y el bienestar, aprovechando los canales y públicos, de impacto masivo y con alcance latinoamericano.

Todo esto, a partir de una iniciativa público privada ejecutada por CENIA y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, junto al apoyo de diversas organizaciones públicas y privadas de Chile y América Latina.

7.6 Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación para América Latina y el Caribe

El **Observatorio de Inteligencia Artificial en Educación** es una iniciativa de la **Oficina Regional de la UNESCO** en Santiago, impulsada por los **ministerios de educación** de la región a través de la **Alianza Regional para la Transformación e Innovación Educativa (ARTIE).** Concebido como una plataforma multiactor y como un bien público regional, es el primer observatorio sobre Inteligencia Artificial (IA) en educación anclado en el sistema de Naciones Unidas.

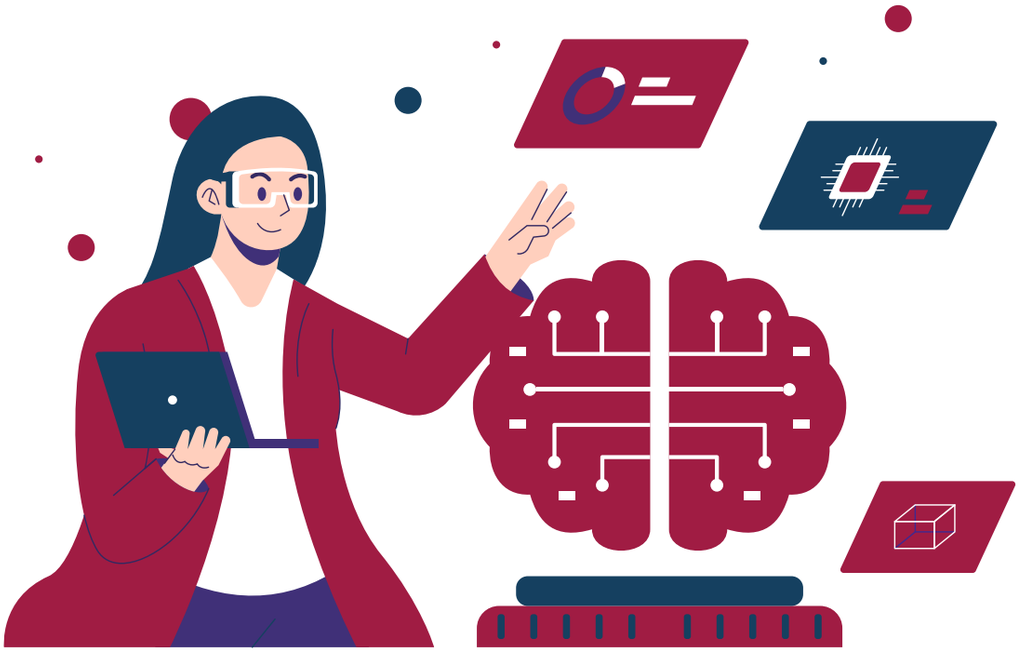
El Observatorio **busca contribuir con evidencia, formación e intercambio de buenas prácticas a los países de la región**, en un contexto marcado por una adopción masiva de la IA entre los integrantes de las comunidades educativas, por una crisis de aprendizajes fundamentales entre los estudiantes de la región y por la incertidumbre sobre el alcance de la IA en los empleos.

Desde su lanzamiento en abril de 2026 en la CEPAL, el Observatorio cuenta con tres grandes áreas de trabajo. En primer lugar, busca producir y difundir información sistemática y comparable que permita una toma de decisiones informada. En segundo lugar, busca fortalecer las capacidades de estudiantes, docentes, líderes educativos y formuladores de política a través de una oferta formativa abierta y contextualizada a los marcos de competencias en IA de la UNESCO. Finalmente, promueve la innovación y el intercambio de conocimientos mediante experiencias piloto en contextos educativos reales, desafíos de innovación abierta y una agenda regional de encuentros.

Para cumplir sus objetivos y convertirse en un referente regional, el Observatorio reúne a organismos multilaterales, bancos de desarrollo, centros de investigación, fundaciones, empresas, universidades y cátedras del ecosistema UNESCO, que definen en conjunto las prioridades de estudio, formación e intercambio. Acompaña además su trabajo un grupo de asesores, conformado por representantes de organismos internacionales y del Panel Científico Internacional Independiente de las Naciones Unidas sobre IA.

Durante sus primeros meses de instalación, el Observatorio ha iniciado proyectos en cada área de trabajo, entre los que se encuentran la **primera encuesta regional** orientada a conocer el estado de incorporación de la IA en los sistemas educativos de la región, un estudio temático que sistematiza tendencias sobre cómo las tecnologías pueden contribuir a reducir las barreras que enfrentan los estudiantes con discapacidad, un piloto de la plataforma de fortalecimiento de habilidades focalizado en docentes y un diplomado enfocado en IA y liderazgo educativo. Junto a los socios se ha desarrollado además una primera agenda de encuentros regionales, con participaciones en París, Santiago, Montevideo, República Dominicana y Río de Janeiro.

Su hoja de ruta contempla el escalamiento de estos y de nuevos proyectos durante su segundo año de trabajo, para luego sostenerse como referente regional. **En ese horizonte, el Observatorio se propone fortalecer las capacidades de 250 mil docentes, alcanzar a más de un millón de estudiantes y consolidarse como referencia regional en IA y educación.**





VIII. Integración de la Inteligencia Artificial desde las organizaciones:

Casos y experiencias en el Grupo de Empresas Líderes por el ODS 8

Durante el trabajo de la mesa técnica del ODS 8 se entrevistó a diversos actores de empresas miembros con el objetivo de compartir experiencias, aprendizajes y desafíos sobre la implementación de la IA y nuevas tecnologías en las organizaciones. Esto nos permite observar de forma práctica cómo el sector empresarial está adaptándose al cambio y aprovechando las oportunidades que estas tecnologías ofrecen.

En un escenario signado por la profunda transformación del trabajo, el conocimiento compartido se convierte en un activo crítico. Esta sección permite observar de manera concreta cómo las organizaciones están respondiendo a este cambio acelerado, ofreciendo referencias reales para fortalecer la capacidad del ecosistema corporativo para innovar, generar valor y adaptarse al cambio.

8.1 ENEL



Como uno de los principales actores en generación, transporte y distribución de energía e infraestructura eléctrica del país, Enel ha orientado la adopción de la IA para asegurar que el progreso tecnológico se articule en torno al fortalecimiento del trabajo decente y el desarrollo del capital humano, en alineación con el ODS 8. Bajo esta perspectiva, la organización ha enfocado la implementación de la IA hacia el desarrollo de soluciones tecnológicas aplicadas que optimizan directamente las operaciones core de su negocio y potencian sus compromisos con el desempeño medioambiental y la acción climática.

En las centrales hidroeléctricas, Enel ha desplegado robots submarinos que integran IA para inspeccionar secciones que anteriormente resultaban inaccesibles, costosas o de alta exigencia desde el punto de vista de salud y seguridad. Esta tecnología transforma la participación humana y habilita soluciones tecnológicas para las maniobras submarinas, ampliando el alcance de las revisiones y mejorando sustancialmente la calidad de vida laboral de los operadores. En la misma línea, la compañía aplica soluciones con drones para el mantenimiento eficiente de paneles solares, además de realizar tours e

inspecciones digitales en instalaciones de difícil acceso, como la parte superior de los aerogeneradores eólicos. Estos recorridos virtuales permiten visitar estas infraestructuras sin requerir las complejas certificaciones físicas de seguridad que se requieren por norma.

La empresa también aplica estas tecnologías en sus procesos administrativos internos, relativos a la gestión de personas. Un ejemplo es "People Me Chile", una herramienta digital de gestión de personas que integra la Inteligencia Artificial para brindar mayor autonomía a los colaboradores a través de un chatbot. Su objetivo es centralizar información clave para los colaboradores, tales como: detalles sobre procesos internos, beneficios laborales, comunicación interna, entre otros.

Integración estratégica de la IA en el negocio: una visión organizacional común

Para implementar nuevas soluciones y herramientas en el negocio, Enel ha abordado la adopción de la IA y nuevas tecnologías desde un enfoque proactivo que la concibe como un acelerador estratégico de las capacidades y el conocimiento de sus colaboradores en todas las áreas de la organización. Para esto la organización promueve la IA como una habilidad transversal indispensable, que debe ser entendida bajo las lógicas de las diversas áreas y sus contextos de trabajos y tareas del día a día.

Es precisamente dentro de este marco de descentralización y adaptabilidad donde se articula la iniciativa **"Héroes de la IA"**, una red que lleva a expertos en IA a diferentes áreas de la organización. Esto supone una visión innovadora dentro de las organizaciones, escapando del modelo tradicional en donde solo el área de tecnología es el responsable de su gobernanza y uso, activando células de trabajo especializadas en IA en conjunto con distintos departamentos de la organización.

Lo anterior permite que colaboradores que conocen a fondo la cotidianidad de su división apliquen la IA de forma local, respondiendo a desafíos específicos de su área sin depender enteramente de TI. En este modelo, TI actúa como un coordinador estratégico de los diferentes actores expertos en IA distribuidos en la organización. Es responsable de la gobernanza, definiendo las reglas de uso, evaluando la conveniencia de las herramientas, asegurando la ciberseguridad, a modo de robustecer el ecosistema tecnológico y preparar la infraestructura para que las áreas de negocio operen de manera segura y autónoma.

Para fortalecer está integración, desde Enel destacan el valor en la construcción de una cultura organizacional de experimentación voluntaria de uso y aplicación de la IA, la cual requiere superar barreras culturales y de gestión tradicionales.

Dentro de estos espacios se han establecido comunidades de práctica con más de 200 miembros, diseñadas para fomentar la cultura de aprendizaje continuo y el sentido de pertenencia entre los empleados. Esta dinámica funciona mediante un modelo de tutoriales, contenido educativo, espacios donde los colaboradores pueden compartir aprendizajes y experiencias, además de ofrecer cursos de capacitación voluntarios que han tenido una alta demanda, apoyados por un centro de recursos (hub) que centraliza políticas y guías de uso.

La organización cuenta también con una iniciativa de transformación dirigida a perfiles senior, diseñada para involucrar a los colaboradores de mayor trayectoria y posicionarlos como pioneros en el uso de la Inteligencia Artificial. Esta estrategia busca romper el paradigma de que las tecnologías emergentes son exclusivas de las generaciones jóvenes, promoviendo la integración de la experiencia con las nuevas herramientas digitales. Aquí se reconoce el valor del criterio analítico de los colaboradores experimentados, indispensable para mitigar la volatilidad y reducir la exposición al riesgo en la toma de decisiones.



Estos espacios abordan las barreras que limitan la adopción de la IA por parte de los colaboradores, como aquellas asociadas a la motivación y la resistencia al cambio. Un desafío fundamental consiste en despertar la curiosidad de los colaboradores para que logren identificar las tareas donde la integración de la IA aporte un valor real a su desempeño. En este sentido, es importante posicionar estas instancias de experimentación y formación como soluciones orientadas a optimizar el trabajo diario, evitando que sean percibidas como una carga administrativa adicional. Así, se fomenta un entorno donde los equipos pueden explorar el alcance y las capacidades de estas herramientas tecnológicas de forma segura, sin comprometer la estabilidad operacional de la organización.

El desafío mantener la estabilidad operacional y los compromisos inamovibles

Sin duda, la experimentación permite generar valor a la organización, pero al mismo tiempo, ENEL gestiona un negocio crítico respecto de la generación de energía, distribución, respuesta a fallas, entre otros, donde las responsabilidades corporativas y de ciberseguridad son críticas. Es por esto que es esencial que todas las áreas, y cada colaborador, aprenda y conozca los límites de uso y riesgos asociados.

El desafío es experimentar sin que estas pruebas se traduzcan en un riesgo operativo para el servicio final, por lo que es esencial que los colaboradores mantengan su sentido de responsabilidad última ante las acciones ejecutadas mediante IA, reforzando la habilidad para anticipar riesgos críticos en la operatividad y toma de decisiones.

Bajo esta visión, la empresa se ha distanciado de esquemas de planificación lineal para consolidar una gestión integrada y una cultura de experimentación, flexibilidad y soluciones evolutivas capaces de adaptarse en tiempo real a la rápida evolución de las herramientas digitales. La adopción de la IA se está desarrollando dentro del marco de gobernanza y las políticas corporativas aplicables, utilizando herramientas autorizadas, resguardando los datos personales, la información confidencial y la ciberseguridad, al mismo tiempo que se desarrollan e integran nuevas soluciones con base en la supervisión humana acorde con la experiencia

profesional, el talento, y la validación de sus resultados, manteniendo la responsabilidad de las personas sobre las decisiones y acciones adoptadas.

Así, la recompensa principal de la experimentación y uso de la IA no reside exclusivamente en la permanencia de la solución operativa o la herramienta construida, dada la naturaleza cambiante de las tecnologías y el rápido surgimiento de nuevas herramientas digitales. El valor principal está en la capacidad del colaborador para aprender a resolver los problemas del presente con los recursos disponibles en el momento, utilizando cada logro previo como una línea base para la siguiente etapa de evolución. Este escenario demanda un monitoreo permanente y en tiempo real, gestionando simultáneamente iniciativas en diversas etapas de madurez. Para sostener este modelo, es fundamental contar con equipos resilientes y preparados para pivotar o adaptar la estrategia de manera ágil.

La experiencia de Enel evidencia que la Inteligencia Artificial alcanza su mayor valor estratégico cuando se articula directamente con la sostenibilidad del negocio y los principios del trabajo decente (ODS 8). Su estrategia se sostiene en una gobernanza descentralizada y un modelo de transformación cultural y gestión del talento basado en aprendizaje continuo y la integración de comunidades de aprendizaje. En definitiva, Enel demuestra que el valor de la IA no está en la herramienta, sino en construir una organización ágil, capaz de experimentar y adaptarse sin perder la supervisión y responsabilidad humana sobre la operación.

AFP Capital

Una empresa sura

8.2 AFP Capital



En un sector con mucha responsabilidad antes sus afiliados y pensionados con altos estándares de cumplimiento normativo, en AFP Capital abordaron la integración de la Inteligencia Artificial bajo un enfoque progresivo, priorizando la maduración interna y el aprendizaje estratégico antes de su escalamiento.

En lugar de priorizar un despliegue masivo de soluciones orientadas al cliente, la organización optó por fortalecer sus capacidades internas, promoviendo una adopción gradual, acompañada de criterios de seguridad, gobernanza y aprendizaje organizacional.

En el año 2024 la organización tomó la decisión de estructurar una célula especializada en IA.

Esta iniciativa buscó canalizar de forma transversal los esfuerzos tecnológicos para integrar una fase exploratoria del uso de IA generativa. Así, se abrieron espacios de colaboración con las distintas áreas de negocio invitando a explorar diferentes usos de la IA, lo que permitió identificar necesidades operativas concretas y nuevas oportunidades de automatización.

Durante 2025, la organización avanzó en una etapa de experimentación y aprendizaje, desarrollando iniciativas piloto que permitieron identificar oportunidades, desafíos y condiciones necesarias para una adopción responsable de la IA. Esta experiencia reforzó la importancia de contar con información de calidad, mecanismos de seguridad y criterios claros para evaluar la viabilidad de las soluciones.

La experiencia de los años anteriores permitieron establecer, durante este año 2026, una etapa de despliegue estandarizado de procesos que integran flujos automatizados de IA, habiendo identificado con claridad qué modelos funcionan operativamente. Así, se observan tres grandes frentes de trabajo interconectados que permiten estructurar la estrategia de integración de la IA en la empresa: la productividad en la organización, la automatización de procesos y la evolución de la experiencia del cliente. Está visión permite pasar de iniciativas inconexas a un marco de desarrollo formal, asegurando que cada proyecto responda a estándares de eficiencia, seguridad y cumplimiento normativo.

Productividad interna y Gestión del Cambio en la organización

En el ámbito de la productividad del área de back-office, la organización alcanzó altos niveles de uso entre los colaboradores. Actualmente, aproximadamente el **80% del personal** cuenta con licencias de productividad, registrando un uso intensivo donde **más del 91%** de estos usuarios interactúa con la tecnología más de 12 veces al mes.

Uno de los desafíos que presenta este componente es la medición del uso individual y la productividad de la IA, debido a las diferentes aplicaciones que tienen estás herramientas según el área de trabajo y las tareas del cargo. En este punto, la democratización de herramientas corporativas seguras se ha identificado como una buena medida, ya que evita que los colaboradores utilicen plataformas externas desprotegidas con datos sensibles de la compañía y permite un mejor mapeo de estas herramientas.

A través de un trabajo colaborativo entre distintas áreas, liderado por Talento Humano, la organización ha impulsado una estrategia de adopción de Inteligencia Artificial basada en perfiles de usuarios. Este enfoque busca responder a las diferentes necesidades de los equipos, facilitar el desarrollo de capacidades y promover el uso de herramientas corporativas seguras, contribuyendo a mitigar los riesgos asociados al uso de tecnologías no autorizadas



Como punto de partida, la realización de un diagnóstico organizacional a nivel de colaborador permitió identificar las brechas de conocimiento e implementación existentes tanto a nivel individual como en los equipos. A partir de este levantamiento, la organización continúa desarrollando planes formativos diferenciados según el nivel de conocimiento, el rol y las necesidades específicas de cada persona, con el objetivo de acelerar el desarrollo de capacidades clave ante los desafíos presentes y futuros.

En este marco, la organización ha definido una estrategia de adopción de Inteligencia Artificial diferenciada según tres perfiles de usuarios. Para los usuarios básicos, el foco está en fortalecer los conocimientos y habilidades para incorporar la IA en sus actividades cotidianas. En el caso de los usuarios citizen, se busca desarrollar capacidades más avanzadas que permitan identificar oportunidades de mejora y aplicar estas tecnologías en sus procesos de trabajo. Por último, los usuarios expertos cuentan con conocimientos especializados que les permiten

abordar desafíos de mayor complejidad. Esta segmentación facilita el desarrollo de iniciativas de formación y acompañamiento adaptadas a las necesidades de cada perfil, promoviendo una adopción progresiva, segura y responsable de la IA.

En el ámbito de la gestión de atención, la organización ha explorado el uso de Inteligencia Artificial para fortalecer el análisis de información y apoyar la mejora continua de los procesos de servicio. Estas iniciativas buscan facilitar la identificación de oportunidades de mejora y entregar información útil para la toma de decisiones de los equipos.

Automatización de Procesos: caso de la Ley de Pensión de Alimentos

El segundo pilar estratégico se enfocó en automatizar procesos de desarrollo complejos. Uno de los casos prácticos más relevantes es la gestión de la Ley de Pensión de Alimentos, un proceso que recibe una alta volumetría de casos provenientes de distintos tribunales, con formatos documentales altamente heterogéneos que incluyen firmas, manuscritos y timbres.

Para abordar esto, la organización implementó un flujo híbrido: primero, se utiliza Reconocimiento Óptico de Caracteres (OCR) para capturar la estructura básica del documento; posteriormente, se aplica una capa de IA Generativa impulsada por prompts especializados para extraer e interpretar la información en los casos de borde. Toda esta interacción es orquestada a través de un motor de automatización de procesos de negocio (BPA) que otorga trazabilidad total al flujo. Inicialmente, la solución fue entrenada para cubrir casuísticas principales del proceso legal, derivando cualquier anomalía a un mecanismo de intervención humana (Human-in-the-Loop). Gracias a este enfoque progresivo guiado por el criterio humano, la precisión del proceso se elevó del 80% al 99% aproximadamente, y el tiempo de espera para el beneficiario se redujo drásticamente de 30 días a tan solo minutos.

Atención directa al cliente final mediante asistentes virtuales y agentes orquestados

Como se mencionó anteriormente, la organización ha sido especialmente cautelosa con este punto, esperando alcanzar un nivel de madurez sólido en sus procesos internos y de documentación antes de impulsar esta capa de atención directa al cliente.

Actualmente, ya se gestionan volúmenes de atención integrando asistentes virtuales con agentes humanos, e incluso operan con modelos donde algunos agentes orquestan a otros. El objetivo central de estas implementaciones es entregar al afiliado y pensionado un servicio especializado, que le entregue valor integral a sus clientes. Para lograrlo, están transitando hacia una atención proactiva que se anticipa a las necesidades del usuario, enfocándose en demostrar el valor real del ahorro mediante la entrega inmediata de proyecciones a largo plazo, simulaciones y posibles beneficios tributarios.

El principal desafío para sostener esta evolución es la gestión de los datos. Esto implica no solo garantizar la seguridad y el manejo adecuado de información sensible, sino también lograr consistencia, asegurando que el cliente reciba la misma respuesta independientemente de la vía de comunicación y alineada con los comunicados oficiales. El mayor reto técnico consiste en obtener un "dato fino" y lo más cercano posible al tiempo real, que permita procesar la información más relevante para el afiliado para ofrecer una experiencia altamente personalizada y que realmente logre guiar sus decisiones financieras.

Asimismo, este caso materializa los principios del ODS 8 al poner el desarrollo de las personas y el rediseño del trabajo en el centro de la estrategia tecnológica. La democratización formativa adaptada a distintos perfiles mitiga los riesgos de la tecnología en la sombra y asegura una alfabetización digital equitativa. En definitiva, la trayectoria de la compañía confirma que la adopción responsable de la IA exige un equilibrio constante entre innovación sostenible, rigor ético y protección del empleo de calidad.

La experiencia de AFP Capital demuestra que la integración de la Inteligencia Artificial de manera sostenible debe comenzar por un proceso de maduración de las capacidades internas y de una gobernanza sólida, priorizando la consolidación institucional por sobre el retorno inmediato. A través de un recorrido por etapas, la organización consolidó un marco operativo donde la seguridad de la información y la calidad de los datos actúan como habilitadores indispensables del buen funcionamiento de la integración de la IA.

8.3 ENAEX



En el marco de la validación de su nueva política corporativa para sus 8.800 trabajadores aproximadamente, en más de 15 filiales globales en América, Europa, África y Oceanía, ENAEX ha consolidado un marco de adopción de la IA caracterizado por una gobernanza estandarizada.

Reconociendo que el valor de la tecnología solo se materializa sobre datos de alta calidad y procesos ordenados, la organización ha estructurado su ruta de transformación en torno a tres pilares fundamentales: una gobernanza participativa entre Personas, Finanzas (IT) e Innovación & Marketing, la prevención de la "automatización del caos", y el resguardo innegociable de la privacidad de la información corporativa.

Como parte de esta estrategia se impulsó la creación de un modelo de gobernanza global con bajadas replicadas en cada país y filial. En este marco, se constituyó un Comité de Inteligencia Artificial de carácter estratégico y con presencia transversal, conformado por actores clave de la organización —como

la Vicepresidencia de Personas y Sostenibilidad, el Vicepresidente de Innovación y Marketing, y la Vicepresidencia de Finanzas—. Esta instancia prioriza las áreas de servicios centralizados y procesos no productivos (como finanzas, marketing, sostenibilidad y personas), donde la realidad operativa es más homogénea entre países y permite definir lineamientos corporativos comunes, a diferencia de las plantas productivas cuya operación es más heterogénea. Su rol principal es evaluar periódicamente cómo las herramientas de IA generan valor para el cliente interno y externo, delimitando qué aplicaciones se permiten y fomentan su uso y cuáles deben ser restringidas por razones de seguridad de la información.

En paralelo, esta política rechaza enfoques sumamente prohibitivos al reconocer que la limitación de herramientas de IA resulta ineficaz y promueve la opacidad operativa. En su lugar, se ha establecido una normativa flexible y transparente que delimita con claridad los usos permitidos y restringidos. Su principio fundamental es que las tecnologías de IA se utilicen resguardando la privacidad de los datos. Los colaboradores deben configurar sus cuentas (desactivando opciones de consumo de datos) para asegurar que la información de la organización viva solo en sus cuentas. De este modo, se asegura que los activos de información queden protegidos dentro de los entornos de los usuarios y ajenos a los procesos de entrenamiento o retención de los motores de IA.



La organización estableció un equipo revisor táctico y operativo, integrado por representantes de las áreas de TI y Compliance. Este equipo se encarga de monitorear la frecuencia y los accesos a plataformas de IA en la organización, así como evaluar las herramientas que se utilizan y aquellas que podrían integrarse al flujo de trabajo de diferentes áreas. Para esto, cuando se detecta el uso recurrente de un sitio o herramienta no incorporada en procesos o flujos de trabajo, se solicita al usuario responder un formulario breve de seis preguntas para analizar el caso de uso y clasificar la herramienta dentro de un sistema de semáforo: permitido (verde), restringido (amarillo) y prohibido (rojo).

Estandarización y Calidad de los Datos

La estandarización y la calidad de los datos constituyen la base de todo el mapa de ruta tecnológico y de la integración efectiva de la IA en Enaex. La organización sostiene que estas herramientas no pueden aportar valor real ni respaldar la toma de decisiones estratégicas si operan sobre información deficiente o desestructurada. Mediante la implementación del módulo unificado de SAP Success Factors como "sistema madre" corporativo, la organización está en un proceso de migración desde un modelo retrospectivo de información a mes vencido hacia un esquema de visibilidad en tiempo real en todas sus filiales. Esto le permite al corporativo identificar oportunamente el conocimiento experto y el talento crítico, planificar programas de formación y homologar la gestión entre sus filiales.

Para viabilizar esta estandarización sin recurrir a imposiciones burocráticas o sustituciones abruptas de sistemas se establecieron mínimos comunes y reglas de traducción de datos entre países, lo que permite a las filiales mantener la autonomía de sus herramientas locales mientras alimentan la estructura centralizada. Este esquema traduce y devuelve análisis útiles que generan valor directo para la toma de decisiones tácticas y estratégicas en cada filial, construyendo progresivamente un lenguaje técnico común entre todas las unidades de negocio.

En cuanto a los principales desafíos, la empresa advierte enfáticamente sobre el peligro de "automatizar el caos", señalando que integrar la IA sobre procesos no estandarizados o con criterios dispares puede conducir a respuestas erróneas y al colapso de los flujos o procesos del negocio. Asimismo, se destaca un riesgo financiero explícito: alimentar motores de IA con datos deficientes provoca un consumo ineficiente de créditos y recursos tecnológicos, generando facturas elevadas sin un retorno sobre la inversión justificado. Por último, la marcada

variabilidad en los niveles de madurez digital de las distintas filiales exigen una estrategia de adopción y gestión del cambio.

Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

Para mitigar el rechazo tecnológico y evitar dinámicas de adopción forzada, el área de Personas lidera una estrategia de gestión del cambio enfocada en construir un lenguaje corporativo común y abordar el temor al desplazamiento laboral.

Esta estrategia articula su despliegue mediante una segmentación en tres audiencias clave. En primer lugar el público general, orientado a la alfabetización digital básica, el conocimiento de casos de uso prácticos y el cumplimiento de las políticas de seguridad de datos. En segundo lugar, los usuarios avanzados son colaboradores habilitados con licenciamiento especial, con foco en el desarrollo de agentes, el análisis masivo de datos y la automatización de flujos de trabajo. Por último, el equipo técnico de TI e Innovación está integrado por perfiles especializados con quienes se mantiene una comunicación y alineación continua para garantizar que sus desarrollos permanezcan directamente vinculados a la gestión del conocimiento como activo de la organización y en estricto apego a los marcos de gobernanza establecidos.

Para evitar el riesgo de automatizar procesos no estandarizados, la organización implementó un índice de madurez digital adaptado de Gartner, el cual permite diagnosticar el estado tecnológico de cada filial, orientando y desplegando acompañamientos diferenciados hacia las filiales con mayor rezago tecnológico. Como parte de la estrategia de fortalecer el aprendizaje colectivo, la compañía ha reorientado su modelo formativo desde la capacitación técnica convencional hacia la consolidación de las habilidades del futuro, poniendo el foco en la creatividad, la ética, la ciberseguridad y el juicio crítico. El propósito central es formar profesionales capaces de auditar, validar y supervisar la producción de los agentes tecnológicos, garantizando que el criterio humano se mantenga como el filtro final en la toma de decisiones.

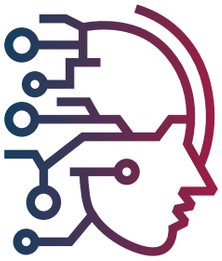
En paralelo, mediante la plataforma Qualtrics, se procesan las encuestas de clima laboral de los colaboradores mapeando directamente los insight de encuestas para la toma de decisiones. Este modelo permite generar segmentaciones en tiempo real por rol, género, ubicación y liderazgo sin comprometer la confidencialidad, proponiendo automáticamente planes de acción basados en tendencias históricas y características individuales de los colaboradores.

Complementariamente, en materia de atracción y selección del talento, la organización implementó un sistema de revisión documental automatizado por IA que valida ocho documentos de los postulantes, conectándose con entidades como el Registro Civil, el Mineduc y universidades, para verificar reglas de negocio predefinidas. Esta herramienta elimina la transcripción manual y recupera tiempo de la jornada laboral de los analistas de selección, permitiéndoles concentrarse en la evaluación conductual.

Por último, la organización está avanzando en la implementación de un módulo unificado de SAP Success Factors como "sistema madre" corporativo para estandarizar la información de los trabajadores en todas sus filiales. Esta arquitectura permite migrar de un monitoreo retrospectivo a mes vencido hacia una visibilidad en tiempo real para la toma de decisiones en planes de carrera, programas de formación y retención de personal.

En paralelo, la viabilidad de esta transformación requiere una sólida estrategia de cultura organizacional y formación continua que potencie el aprendizaje en el aprender haciendo, con instancias tipo bootcamps. Este acompañamiento no solo reduce la resistencia al cambio, sino que fortalece el juicio crítico, la ética y la adaptabilidad de los equipos. En síntesis, la verdadera ventaja competitiva de la transformación digital radica en equilibrar la estandarización técnica con una cultura organizacional que sitúe de manera permanente al talento humano y al trabajo decente en el centro de la estrategia corporativa.

El caso de ENAEX demuestra que la adopción global de la Inteligencia Artificial requiere acompañar la arquitectura tecnológica con una estrategia profunda de gobernanza transparente, estandarizada y descentralizada. Este marco se apoya en políticas e instancias multidisciplinarias que permiten clasificar los niveles de riesgo, resguardar la privacidad de la información corporativa y garantizar una supervisión humana inalienable sobre las decisiones automatizadas. A ello se suma la exigencia técnica de asegurar la calidad y homologación de los datos, entendiendo que la automatización sólo genera valor estratégico cuando se aplica sobre procesos ordenados y datos estandarizados.



IX. Desafíos del futuro del trabajo

El 30 de junio de 2026 se llevó a cabo un taller de trabajo prospectivo en las oficinas de la UNESCO, espacio que reunió a organizaciones integrantes del Comité Técnico ODS 8 de Pacto Global —**BiceCorp, Volta, Enel, AFP Capital, ADP, Proyecta Impacto, ACHS Servicios y el Ministerio de Vivienda**—.

En este ejercicio de prospectiva, las organizaciones participantes trabajaron con narrativas del futuro para analizar de qué manera la IA reconfigurarán las dinámicas laborales. Esta aproximación busca ampliar la visión estratégica de las empresas, permitiéndoles comprender escenarios posibles ante un futuro incierto, para poder gestionarlos desde el presente.

A partir de este marco, las mesas de diálogo articularon un análisis integral que conectó las exigencias de sostenibilidad del negocio con la dimensión humana del trabajo decente: la **conservación del tejido social y vincular en las organizaciones, la reinversión productiva, el aprendizaje y la actualización continua de habilidades, entre otras.**

Conectar el impacto de las macro tendencias tecnológicas con la realidad de las organizaciones y los trabajadores exige herramientas prospectivas capaces de anticipar horizontes de cambio diversos. En este marco, el presente apartado adopta como referencia el **informe Escenarios Futuros 2026**[17] el cual expande y complementa el marco analítico desarrollado en la primera edición de

17 Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano (2026). Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo. https://escenarios.futurodeltrabajo.cl/Escenarios_Futuros_2026.pdf?v=2026-final-v6

Escenarios Futuros 2025. Mientras el estudio precedente estructuró la base de tendencias e impactos del futuro del trabajo y el mercado laboral, la versión de 2026 evoluciona hacia una prospectiva participativa y territorial, sustentada en un esquema de gobernanza tripartita entre empleadores, organizaciones sindicales y el sector público.

Este nuevo informe amplía el análisis al integrar una capa socioemocional, enfocada en la identidad, los vínculos y el sentido de pertenencia en el entorno laboral. De este modo, la articulación de ambos estudios proporciona una matriz prospectiva dinámica para identificar, priorizar y abordar los desafíos estratégicos de adaptación y desarrollo de capacidades en las organizaciones.

Los resultados de este taller se vinculan directamente con las tres líneas de desafíos que emergen del trabajo de los Escenarios Futuros 2026.

Capacidades: aprendizajes, adaptación y valor

Esta dimensión aborda la evolución necesaria de las organizaciones y las personas para sostener la empleabilidad y generar valor estratégico frente a la rápida obsolescencia de las habilidades técnicas impulsada por la IA. Ante la automatización de funciones cognitivas y de programación, el valor en el mercado laboral se desplaza hacia las capacidades socioemocionales de las personas, experimentando paralelamente una revalorización de los oficios y el trabajo manual. El análisis aborda la tensión sobre quién financia y accede a la capacitación, evaluando el tránsito hacia las academias corporativas ("la empresa como escuela") y la necesidad de conciliar la agilidad del upskilling con la educación.

En este eje convergen dos resultados clave del taller: "Formación continua, mentoría inversa e integración intergeneracional" y el "Desafío de retención de talento y la generación de conocimiento en la organización".

Vínculos: soledad, comunidad y sentido

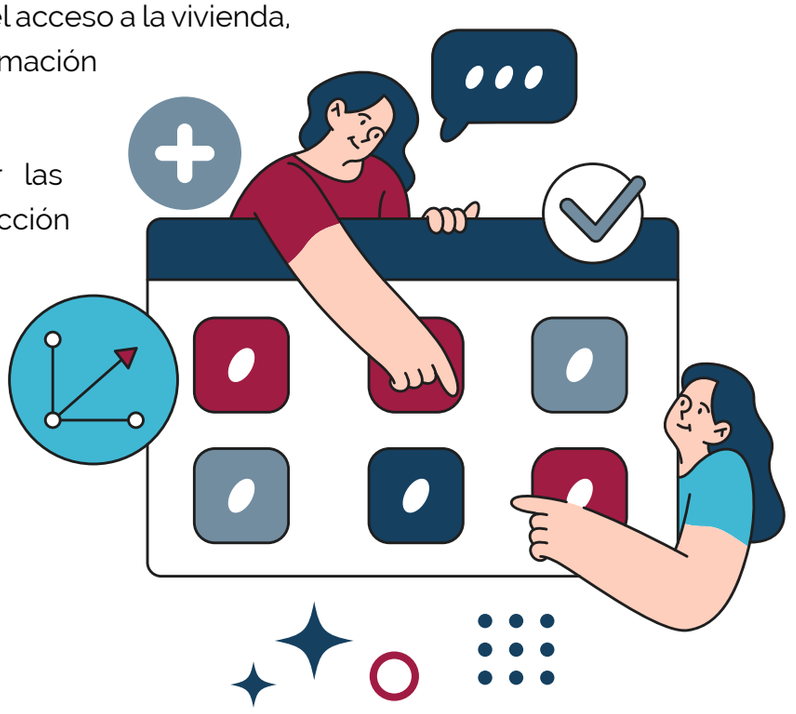
Esta línea explora la capa socioemocional del entorno laboral y los impactos derivados de la erosión del empleo como el principal espacio histórico de socialización entre adultos, analizando las relaciones humanas que se tejen a través del trabajo y el sentido de pertenencia que de ellas se desprende.

Ante este escenario, el desafío plantea reestructurar el orden y el sentido que el empleo solía brindar a la vida, promoviendo la confianza como un activo organizacional y destacando la capacidad de las personas para reorganizarse en redes comunitarias y locales de apoyo mutuo. Esta dimensión se vincula de forma directa con el resultado del taller sobre la "Pérdida del espacio vincular".

Nuevas formas de trabajo: autonomía e incertidumbre

Esta dimensión aborda las transformaciones en los arreglos contractuales y la irrupción de modelos de empleo flexibles o altamente independientes. Si bien estas modalidades otorgan mayor autonomía operativa, instalan incertidumbre sobre la variabilidad de ingresos, complejizando la capacidad de las personas para proyectar hitos fundamentales de vida como el acceso a la vivienda, la proyección de su estabilidad financiera o la formación de una familia.

El núcleo de este desafío radica en adaptar las instituciones tradicionales y los sistemas de protección social (pensiones, salud, sala cuna y seguro de cesantía) para resguardar a trabajadores que transitan con frecuencia entre distintos empleos e independientes. En este eje se articulan dos resultados del taller: los "Desafíos regulatorios ante nuevas formas de trabajo" y "La responsabilidad se mantiene en los humanos".



A continuación, se profundiza en los desafíos estratégicos abordados en el taller:

9.1. Pérdida del espacio vincular

Durante el taller, entre las organizaciones se generó un amplio consenso respecto a cómo el trabajo deslocalizado y la hiperconectividad muchas veces actúan como diluyentes del entorno laboral, el cual ha operado históricamente como el principal núcleo de socialización para la población adulta.



La consolidación del trabajo remoto y la adopción de nuevas tecnologías han reducido significativamente los espacios físicos de encuentro, alterando una dinámica presencial que previo a la pandemia era la norma. Esta transición, sumada al aislamiento inherente del teletrabajo y a la creciente mediación de la IA, amenaza con fragmentar la comunidad laboral tradicional.

Dicha fragmentación dificulta la formación de lazos y el sentido de pertenencia, lo que debilita la cohesión interna de los equipos y la construcción de un propósito común. Adicionalmente, la disminución de la interacción presencial, combinada con la presión por sostener altos niveles de desempeño a distancia, impacta directamente en la salud mental de los colaboradores, incrementando el riesgo de aislamiento, ansiedad y otras afecciones psicológicas.

Frente a esta erosión del tejido social, las organizaciones deben implementar estrategias intencionadas para reconstruir los vínculos laborales. Dado que en entornos remotos o hiperconectados las relaciones interpersonales no se desarrollan de forma orgánica, resulta indispensable fomentar habilidades comunicativas y relacionales, así como diseñar nuevos espacios formales que resguarden la dimensión humana y el bienestar dentro de la cultura corporativa.

9.2 Desafíos regulatorios ante nuevas formas de trabajo

La creciente adopción del trabajo deslocalizado plantea desafíos fiscales y regulatorios a escala global. Esta modalidad exige rediseñar los marcos de gobernanza a nivel nacional e internacional en materia de tributación, seguridad social y relaciones laborales.

El despliegue del trabajo a distancia desdibuja los principios tradicionales de territorialidad laboral y jurisdicción fiscal. La movilidad de profesionales que prestan servicios transfronterizos exige definir algunos aspectos como la jurisdicción tributaria aplicable a quienes residen en un país pero generan valor para otro, y la normativa laboral prevalente. Por ello, se debe pensar en nuevos marcos multilaterales que determinen por ejemplo, la residencia fiscal, las retenciones impositivas y la resolución de conflictos.

Asimismo, el tránsito desde esquemas de contratación rígidos hacia modelos fragmentados, propios de la gig economy y el trabajo autónomo, requiere adaptar los instrumentos laborales vigentes. Esta dinámica podría impulsar la flexibilización de los esquemas de compensación tradicionales a nuevos modelos que tomen en cuentas las dinámicas laborales que generan las nuevas tecnologías. Por ejemplo, la consolidación de los nómades digitales permite pensar en adecuar servicios conexos, como el arrendamiento habitacional, mediante contratos flexibles acordes a una residencia no permanente.



Así, esta reestructuración del empleo tensiona los pilares de la seguridad social y los sistemas previsionales, así como la sustitución de las relaciones laborales continuas por la prestación de servicios por proyectos eleva el riesgo de precarización e informalidad del trabajo. Este escenario demanda un rol proactivo del Estado y las empresas para diseñar nuevos esquemas previsionales adaptativos, que integren mecanismos de protección social capaces de resguardar la trayectoria laboral en entornos fragmentados y cambiantes.

9.3. Desafío de retención de talento y la generación de conocimiento en la organización

Es posible proyectar un escenario futuro en el que los profesionales operen crecientemente como entidades independientes, prestando servicios simultáneos a múltiples organizaciones mediante células de trabajo autónomas y liderazgos ejecutivos fraccionados. Esta fragmentación contractual, sumada a la prevalencia del trabajo remoto, podría debilitar el sentido de pertenencia corporativo tradicional al prescindir del vínculo de exclusividad con una única empresa.



Como respuesta a esta pérdida de arraigo, las organizaciones deberán abordar el desafío de reconfigurar su propuesta de valor al empleado para sostener la atracción y retención del talento. Esto exige diseñar entornos que integren innovación tecnológica, flexibilidad operativa y un equilibrio efectivo con el bienestar personal. En consecuencia, las estructuras de desarrollo profesional también deben evolucionar, transitando desde la clásica progresión por antigüedad hacia esquemas de evaluación y promoción basados en habilidades.

Esta dinámica no solo afectaría a la retención de las personas, sino que amenaza directamente la gestión del conocimiento. La alta rotación y el uso intensivo de servicios externos incrementan el riesgo de perder el capital intelectual y el saber hacer institucional una vez que finalizan los proyectos o contratos. Para mitigar esta situación, las organizaciones deberán pensar cómo implementar herramientas y procesos formales que garanticen la captura, sistematización y retención del conocimiento crítico dentro de la organización.

La preservación y generación de este capital cognitivo exige adaptar tanto los modelos de gestión como las dinámicas de aprendizaje interno. Por un lado, la función directiva debe transformarse, por ejemplo, en esquemas de gobernanza con un foco en la auditoría y el control de calidad. Por otro lado, la transferencia de saberes puede apalancarse en programas de mentoría inversa e integración intergeneracional, complementados con modelos de formación continua ágil (bite-sized) y estrategias de reconversión laboral (reskilling).

9.4 Formación continua, mentoría inversa e integración intergeneracional

Frente al avance de la IA y el consecuente cambio en las habilidades demandadas por el mercado laboral, desde las organizaciones se deben generar estrategias que ayuden a transicionar desde instancias formativas tradicionales hacia modelos de educación continua y ágil para sus colaboradores.

En este escenario, las organizaciones requieren implementar programas de ciclos cortos y credenciales apilables. Estos deben enfocarse tanto en el perfeccionamiento de habilidades (upskilling) para la adopción de herramientas tecnológicas en roles vigentes, como en la reconversión laboral de trabajadores con tareas expuestas a la automatización. Este enfoque permite adaptar las capacidades del capital humano en tiempo real y acompañar el desarrollo de trayectorias profesionales más sostenibles .

En paralelo, la convergencia de diversas generaciones en el entorno laboral demanda reestructurar los esquemas clásicos de aprendizaje, migrando de una transmisión unidireccional hacia modelos de mentoría inversa e integración intergeneracional. Bajo esta dinámica, los perfiles más jóvenes pueden aportar desde la innovación, dominio de plataformas digitales y destrezas en herramientas emergentes de IA. Como contraparte, el talento senior integra el pensamiento crítico, visión estratégica de negocio, gestión de riesgos y resiliencia, integrando el valor del talento experimentado de las organizaciones.



Así, la estrategia organizacional debe centrarse en el cierre de la brecha de habilidades mediante el fortalecimiento del talento interno. Más allá de la alfabetización digital, el desarrollo integral de capacidades exige equilibrar el dominio técnico con el fomento de habilidades blandas, relacionales y de juicio ético. Estas habilidades transversales resultan indispensables para ejercer la supervisión y auditoría del trabajo generado por sistemas automatizados, así como para sostener la efectividad operativa en los roles orientados a la interacción humana.

9.5 La responsabilidad se mantiene en los humanos

Si bien la IA está agilizando significativamente la ejecución de tareas, existe un consenso respecto a que la supervisión, el criterio ético y la toma de decisiones son tareas que seguirán recayendo en el juicio humano. La automatización intensiva, particularmente en las capas operativas, puede transferir a profesionales de ejecución técnica directa para reubicarlos en labores estratégicas de control de calidad. En este sentido, aunque los sistemas algorítmicos asumen la velocidad y la escala en la generación de insumos, la intervención humana se consolida como el responsable de la revisión, el ajuste y la validación final del trabajo producido.



Esta transición subraya la inalienabilidad de la responsabilidad legal, fiscal, estratégica y ética, la cual recae indudablemente en los profesionales, incluso cuando la ejecución de tareas complejas sea delegada a modelos automatizados. Dado que los humanos contamos con la capacidad de discernimiento contextual, juicio moral y comprensión del riesgo reputacional.

Como consecuencia de esta adopción tecnológica en las empresas, por un lado, emergen roles altamente automatizados orientados a la eficiencia técnica; y por otro, se revalorizan aquellas funciones centradas en el liderazgo, la empatía, la negociación y la interacción humana. Para gestionar esta transormación, resulta imperativo que las organizaciones implementen nuevos esquemas de gobernanza donde el despliegue de sistemas de auditoría continua serán fundamentales para verificar la precisión operativa, mitigar los sesgos algorítmicos y garantizar la calidad técnica de todas las soluciones generadas por la IA.



X. Reflexiones para la adopción de la IA en las empresas

Desde la Alianza Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano y CENIA, acompañamos a empresas de distintos sectores en la adopción de Inteligencia Artificial. Las empresas llegan con pedidos concretos: capacitar a sus equipos, alinear al equipo ejecutivo, implementar un agente o demostrar que la inversión rinde. Detrás de esos pedidos suele aparecer la misma frustración: muchas iniciativas, licencias y pilotos, pero poca coherencia estratégica y escaso impacto en el negocio.

Esa brecha rara vez es tecnológica. Es una brecha de criterio y de diseño: falta decidir qué se quiere lograr, cuánto invertir y cómo cambiará el trabajo de las personas. Por eso proponemos un recorrido en dos partes. La primera trata del criterio que necesita el liderazgo, una formación que las empresas casi nunca piden pero que condiciona todo lo demás. La segunda trata de la transformación del trabajo, con las personas en el centro. Cada sección cierra con preguntas para la conversación interna.

10.1 El criterio del liderazgo

Partir por el problema, no por la tecnología

Muchas conversaciones sobre IA parten por la solución: "necesitamos un chatbot", "la competencia ya lo está haciendo". Son señales de hype. Una oportunidad real tiene un dolor de negocio identificable, un dueño que la respalda, usuarios que cambiarán su forma de trabajar y un indicador que debería moverse.

Antes de invertir conviene responder algunas preguntas: qué problema resolvemos y cuánto nos cuesta hoy, qué pasa si no hacemos nada, si podríamos resolverlo sin IA, si tenemos los datos y quién usará la solución.

¿Qué desafío estratégico justifica nuestras iniciativas de IA? ¿Cuántas de ellas pasarían este filtro?

Invertir con criterio

La IA no cuesta solo lo que aparece en la factura. A la licencia o al desarrollo se suman costos que pocos casos de negocio consideran: preparar datos, integrarse con sistemas antiguos, resguardar la seguridad, monitorear modelos cuyo desempeño cambia con el tiempo y, sobre todo, acompañar a las personas en la nueva forma de trabajar.

También importa cómo se accede a la tecnología. Los modelos de grandes proveedores dan velocidad, pero generan dependencia de sus precios, de sus cambios de versión y de dónde procesan los datos. Los modelos abiertos dan más control, a cambio de capacidades propias. Ninguna de estas decisiones es sólo técnica.

Avanzar por etapas permite invertir en proporción a la evidencia: primero se explora el problema, luego se prueba la factibilidad, después se pilotea con usuarios reales y recién entonces se escala. En cada etapa debe haber criterios explícitos para avanzar o detenerse. Un error frecuente es medir solo el desempeño técnico: el piloto funciona, pero nadie lo usa. Por eso la adopción debe ser un criterio de decisión desde el inicio.

¿Con qué evidencia decidimos si una iniciativa avanza o se detiene? ¿Qué pasaría con nuestras soluciones si el proveedor cambia el modelo, el precio o las condiciones?

10.2. La transformación del trabajo

Del tiempo liberado al proceso completo

Acelerar una tarea no garantiza valor. En un caso de compras públicas, una herramienta permitió redactar 47 bases de licitación al mes en lugar de 8, pero el equipo jurídico sólo podía revisar 10. La tarea mejoró, pero el proceso siguió igual.

El valor aparece cuando se rediseña el flujo de punta a punta, sobre procesos y datos ordenados. El tiempo liberado también necesita un destino decidido de antemano, como atender más clientes, mejorar la calidad o formar a los equipos. Si nadie lo decide, se llena con más de lo mismo.

¿Qué procesos completos queremos rediseñar? ¿Quién decide qué hacemos con el tiempo que liberemos?

10.3. Formar en la brecha, con las personas

Cuando cambian las tareas, cambian las habilidades requeridas. El trabajo se desplaza hacia formular problemas, revisar, resolver excepciones y ejercer juicio. Esa brecha se identifica mirando cómo queda cada puesto después del cambio. Ignorarla tiene costos: hemos visto organizaciones que automatizaron las tareas de sus supervisores y perdieron el conocimiento experto que sostenía la operación.

Lo que funciona es formar en herramientas concretas para tareas concretas, diferenciar según el rol y sostener el aprendizaje entre pares. Lo que no funciona son los cursos genéricos, desconectados de la conversación estratégica.

Pero la formación no basta si el cambio se hace sobre las personas y no con ellas. Quienes realizan el trabajo conocen mejor sus tareas y deben participar en su rediseño. Además, si no hay un relato claro sobre qué cambiará, el vacío se llena de temor y eso frena la adopción.

Esto incluye a quienes recién ingresan. Si la IA absorbe las tareas con que se aprendía el oficio, hay que diseñar nuevas formas de formar a los expertos del futuro.

¿Participan los trabajadores en el rediseño de su trabajo? ¿Hemos comunicado con claridad qué cambiará y cómo los acompañaremos?

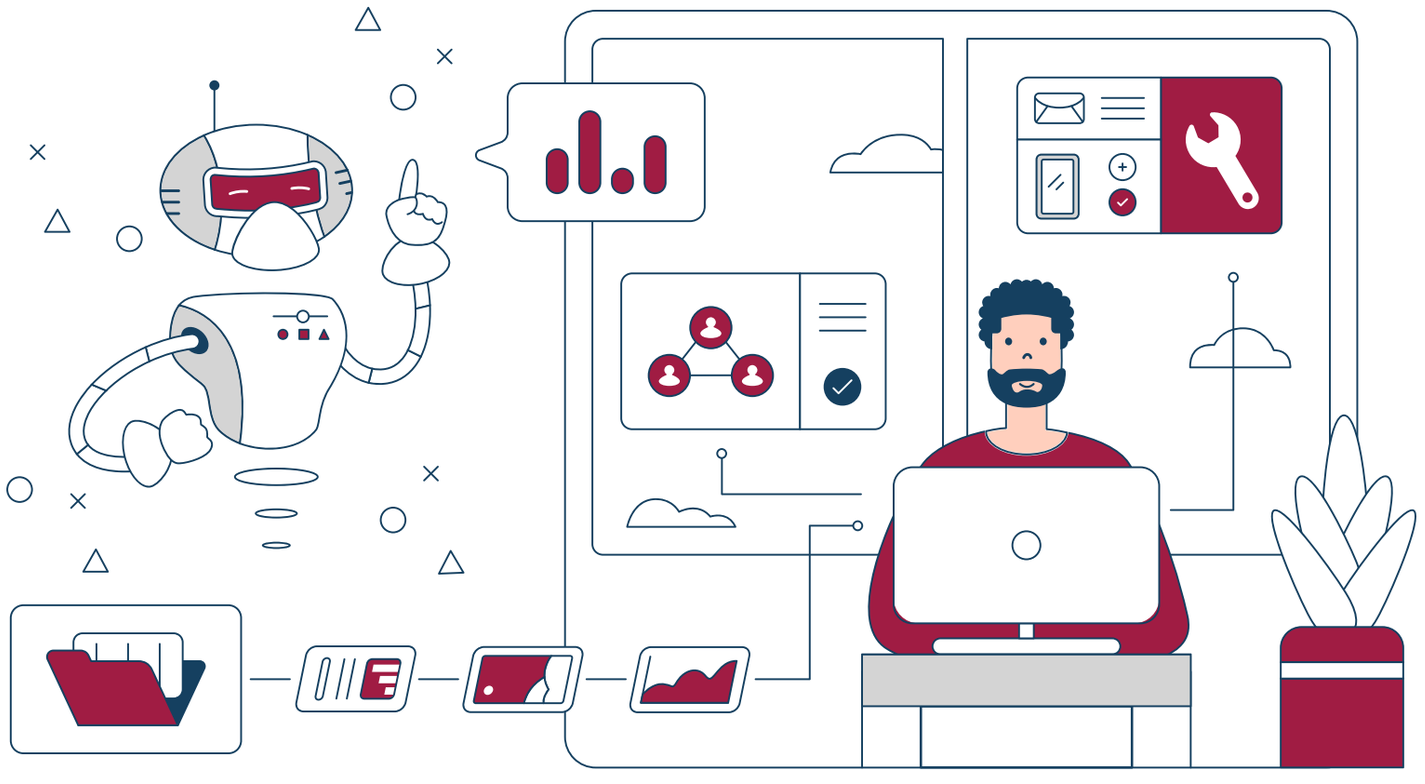
10.4 Gobernar decisiones, no solo herramientas

Muchas empresas reducen la gobernanza a una política de uso o a un comité que evalúa las ideas que llegan de las áreas. Ambos son necesarios, **pero no bastan**. También hay que definir quién decide dónde invertir, quién responde por el valor y no solo por el riesgo, y cómo se coordinan negocio, tecnología y personas.

Las decisiones técnicas pueden recaer en un comité especializado, pero con un mandato que venga del equipo ejecutivo. Y la transformación no puede quedar solo en manos de TI, porque tiene que venir del negocio.

Además, la gobernanza debe crecer con la madurez de la adopción. Si se diseña antes de tiempo, frena la exploración. Si se instala tarde, deja pilotos dispersos que nadie escala.

¿Quién decide dónde se invierte en IA y quién responde por su valor?





Un llamado a la acción

La forma en que una organización adopta la IA define también qué tipo de trabajo queda en ella. La reducción de personal entrega un ahorro único, mientras que reinvertir en capacidades y en trabajo de mayor valor genera una productividad que se sostiene. Por eso invitamos a las empresas a dar cuatro pasos:

1. **Formar a su equipo directivo** para conducir la IA con criterio estratégico, y no solo para usarla.
2. **Partir por los desafíos del negocio** y rediseñar procesos completos, decidiendo de antemano el destino del tiempo liberado.
3. **Formar a sus trabajadores** en las habilidades que exige su nuevo trabajo y hacerlos parte del rediseño.
4. **Gobernar la adopción** con responsables claros del valor, del riesgo y de las personas.

Ese es el aporte que el sector empresarial puede hacer al ODS 8: que las ganancias de productividad se traduzcan en mejores empleos.

Bibliografía

Autor, D., & Thompson, N. (2025). Expertise. Journal of the European Economic Association, 23(4), 1203–1271. https://doi.org/10.1093/jeea/jvaf023

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Brechas de talento digital en Chile (EE06). Programa de Servicios Globales de Exportación de Chile II (CH-L1181).

Banco Mundial. (2024). Generative AI and jobs in Latin America and the Caribbean. https://www.worldbank.org/en/topic/poverty/publication/generative-ai-and-jobs-in-lac

Centro Nacional de Inteligencia Artificial, OTIC SOFOFA, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, & Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2024). Inteligencia artificial generativa: Oportunidades para el futuro del trabajo en Chile.

Centro Nacional de Inteligencia Artificial & Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025: Hallazgos principales, IA aplicada y talento humano. https://indicelatam.cl/

Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. (2026). Cambio demográfico en Chile: ¿Cómo afectará al crecimiento y la productividad?

Deloitte. (2026). Tendencias globales de capital humano 2026: De tensiones a puntos de inflexión: Elegir la ventaja humana. Deloitte Insights.

European Commission. (2025). Research perspectives on the future of work (Report No. KI-01-24-087-EN-N). Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/4449935

Foro Económico Mundial. (2025). The future of jobs report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano. (2026). Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo. https://escenarios.futurodeltrabajo.cl/Escenarios_Futuros_2026.pdf?v=2026-final-v6

ManpowerGroup. (2026). 2026 global talent shortage. https://www.manpowergroup.com/en/insights/2026-global-talent-shortage

Organización Internacional del Trabajo. (2025). Generative AI and jobs: A refined global index of occupational exposure (ILO Working Paper No. 140). https://webapps.ilo.org/static/english/intserv/working-papers/wp140/index.html#ID0E4C

Organización Internacional del Trabajo. (2026). Gen AI, occupational segregation and gender equality in the world of work. https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/995693872902676

PwC. (2024). PwC 2024 global AI jobs barometer.

SOFOFA Capital Humano & Centro Nacional de Inteligencia Artificial. (2025). Escenarios futuros del trabajo. https://www.futurodeltrabajo.cl/escenariosfuturos/

United Nations Development Programme. (2026). AI atlas for integral human development. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-05/ai_atlas_for_integral_human_development-jan_2026-english_version-fin300.pdf

World Economic Forum. (2026). Artificial intelligence and the future of entry-level work: A framework for safeguarding and reinventing early career pathways. World Economic Forum.

Pacto Global
Red Chile

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

IA y el Futuro del Trabajo en Chile

