

**PUNTO DE VISTA**

# La inteligencia artificial y el verdadero desafío de la productividad



—por **Francisco Guzmán**—

**C**hile enfrenta un problema conocido: bajo crecimiento y productividad estancada. En ese contexto, la tecnología y, en particular la inteligencia artificial (IA), suele plantearse como un acelerador de la competitividad.

Pero antes de incorporarla, conviene entenderla. La IA no es una herramienta alojada en áreas especializadas, es una capacidad que debe integrarse de manera transversal en toda la organización. El desafío no está en la adopción ni en la tecnología, sino que en su uso y en como transforma el trabajo.

Durante años, el talento digital se trató como una función acotada, vinculada a equipos técnicos o de innovación. Era relevante, pero periférico. La IA cambia ese punto de partida. Hoy, el foco es más que solo formar expertos, es rediseñar cómo trabaja toda la empresa.

Por eso, el concepto de talento digital resulta insuficiente. Lo que hoy describen firmas como McKinsey y BCG es una fuerza laboral capaz de trabajar con IA como copiloto, integrarla en etapas específicas del trabajo y rediseñar procesos completos. El eje deja de ser técnico y pasa a ser organizacional.

Esto redefine la escala del desafío. No se trata solo de ingenieros o científicos de datos. Abogados, vendedores, analistas y equipos operativos deben identificar dónde la IA reduce fricciones, mejora resultados y eleva la calidad del trabajo.

Un ejemplo es el área comercial. Preparar propuestas o analizar información de clientes puede tomar horas. Con IA, ese esfuerzo se acelera o automatiza. El rol no desaparece: cambia. El valor se desplaza a la relación con el cliente, el criterio y la negociación. La productividad proviene de potenciar las capacidades de las personas, no de reemplazarlas.

Los datos apuntan en la misma dirección. McKinsey estima que a 2030 hasta un 30% de las horas trabajadas en EE.UU. podrían automatizarse, implicando millones de transiciones ocupacionales. Esto conlleva la desaparición de empleos, pero también tareas que se recombinan y

oficios que se transforman desde dentro.

Aquí surge una confusión frecuente. El debate público tiende a sobrerrepresentar el reemplazo del trabajo. Si bien habrá impactos, la transición será más gradual: automatización de tareas específicas, rediseño de funciones y mejoras parciales de productividad. El problema no es el acceso a la tecnología, es lograr su incorporación efectiva en el trabajo cotidiano.

En esta línea, el principal cuello de botella es organizacional. Muchas empresas concentran el uso de IA en líderes o áreas específicas, mientras el resto avanza más lento y con menor capacitación. Más que crear nuevos especialistas, el desafío es transformar los trabajos existentes. La mayoría de las personas no migrará a roles digitales, sino que deberá integrar IA a sus funciones actuales. En ese proceso se juega tanto la productividad como la vigencia de esos trabajos.

Esto exige repensar la formación. La alfabetización en IA debe ser transversal, permitiendo que cada función entienda cómo incorporar estas herramientas en su propio flujo de trabajo. Pero el desafío no es sólo empresarial. También es a nivel país. En un entorno de creciente competencia global, la capacidad de Chile para capturar valor dependerá de qué tan extendidas estén estas capacidades. La competitividad se definirá en la productividad de toda la economía, no en sectores aislados.

Los países que logren masificar estas capacidades en todo su tejido productivo capturarán las ganancias de productividad que hoy aún no aparecen con claridad en los datos. Los que no, corren el riesgo de adoptar tecnología sin transformar realmente cómo trabajan. La pregunta no es si tendremos más IA, es si seremos capaces de traducirla en productividad real. Porque en esa brecha, entre adopción y transformación, se juega hoy la competitividad de Chile.

*Presidente de la Asociación Chilena de Empresas de Tecnologías de la Información (ACTIA.G.).*