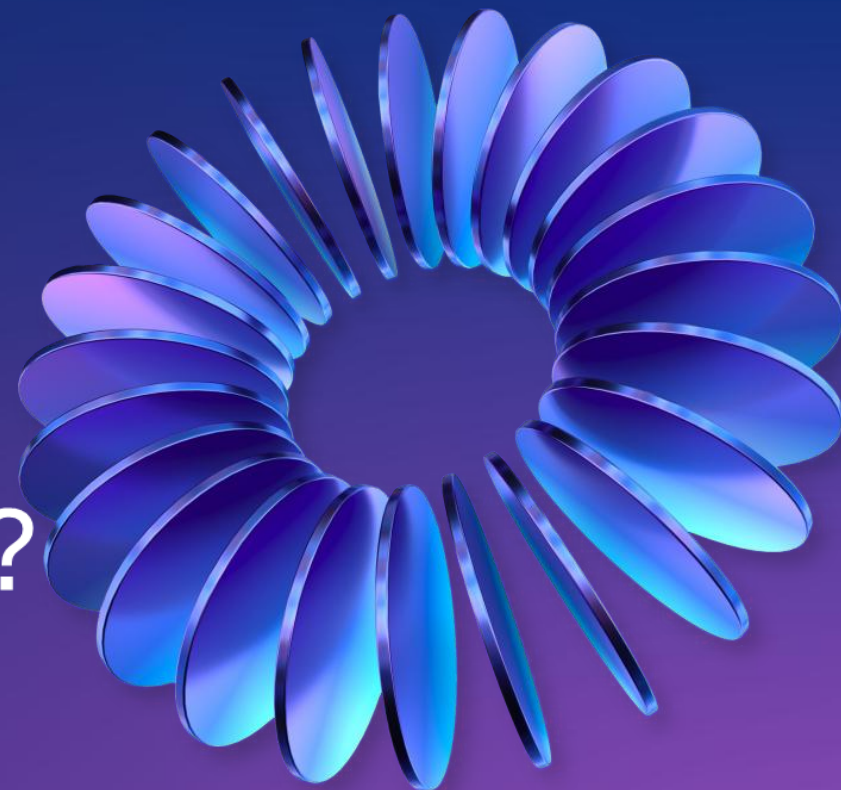


Humanos y algoritmos frente al desafío productivo: ¿colaboración o competencia?



Fernando Vélez

Javier Tabakman

Businesses of Marsh McLennan

El nuevo panorama productivo desafíos globales y locales en la era de la inteligencia artificial

The screenshot shows a chat interface with a dark blue background. At the top right, it says "GPT-4" with an information icon. The first message is from the user: "Hey ChatGPT, explain what is an AI prompt?". A red box with the text "This is a ChatGPT Prompt" has an arrow pointing to this message. The second message is from the AI: "Sure! An AI prompt is like a question or instruction we give to an AI. When we give this prompt, the AI will give back an answer or do an action based on what we asked. It's like when you ask someone a question and they answer you. We use prompts to tell the AI what we want to know or do." A red box with the text "This is ChatGPT response" has an arrow pointing to this message. At the bottom, there is a text input field containing "Hey ChatGPT, explain what is an AI prompt?". A red box with the text "This is where you write a prompt" has an arrow pointing to this input field. To the right of the input field is a "Regenerate" button with a circular arrow icon. At the bottom right, there is a purple button with a white right-pointing arrow and a small circular icon with a question mark.

GPT-4 ⓘ

Hey ChatGPT, explain what is an AI prompt?

This is a ChatGPT Prompt

Sure!

An AI prompt is like a question or instruction we give to an AI. When we give this prompt, the AI will give back an answer or do an action based on what we asked. It's like when you ask someone a question and they answer you. We use prompts to tell the AI what we want to know or do.


This is ChatGPT response

This is where you write a prompt

Hey ChatGPT, explain what is an AI prompt?

Regenerate

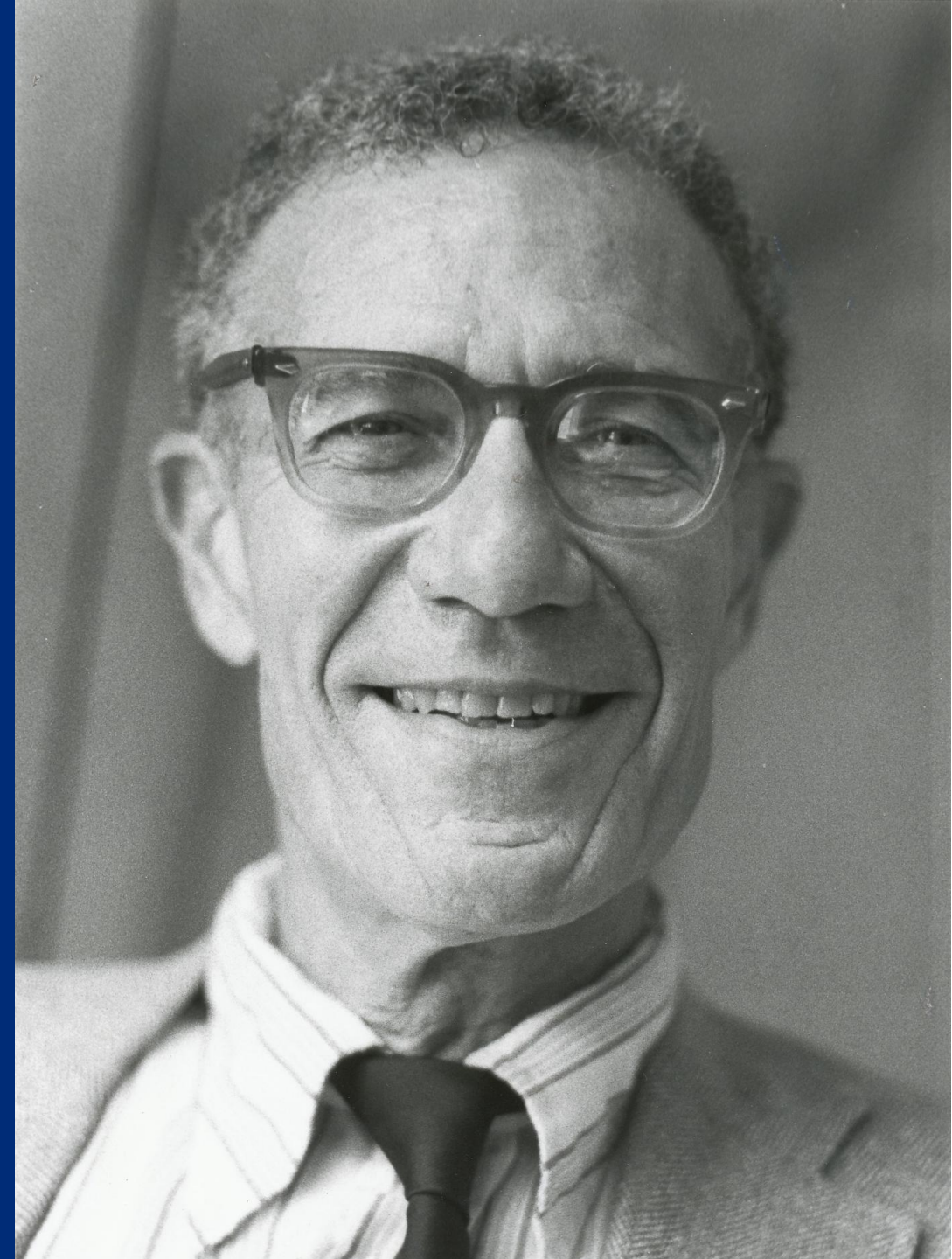
ChatGPT may produce inaccurate information about people, places, or facts. [ChatGPT September 25 Version](#)



*Puedes ver la era de la
informática en todas partes,
salvo en las estadísticas
de productividad*



**Nobel de Economía 1987,
Robert Solow**



¿Qué es distinto esta vez?

1812

"La tecnología automatizará muchos trabajos, y tenemos que averiguar cómo ayudar a los trabajadores a hacer la transición a nuevos tipos de trabajo o apoyarlas si no pueden".

Bill Gates

2023

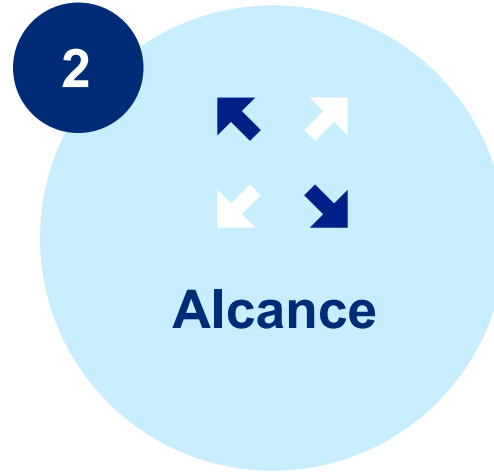
"No estamos en contra de la tecnología, sino en contra de la destrucción de nuestros medios de vida por máquinas no reguladas que nos quitan el empleo".

**Agrupación de
Trabajadores textiles**

¿Qué es distinto esta vez?



**Se extiende en años,
no décadas,
exigiendo
adaptaciones
rápidas.**



**Impacta a casi
todos los sectores
simultáneamente,
no solo algunos**



**Introduce habilidades
cognitivas que imitan
la inteligencia
humana,
transformando roles
y decisiones**

¿Qué es distinto esta vez?

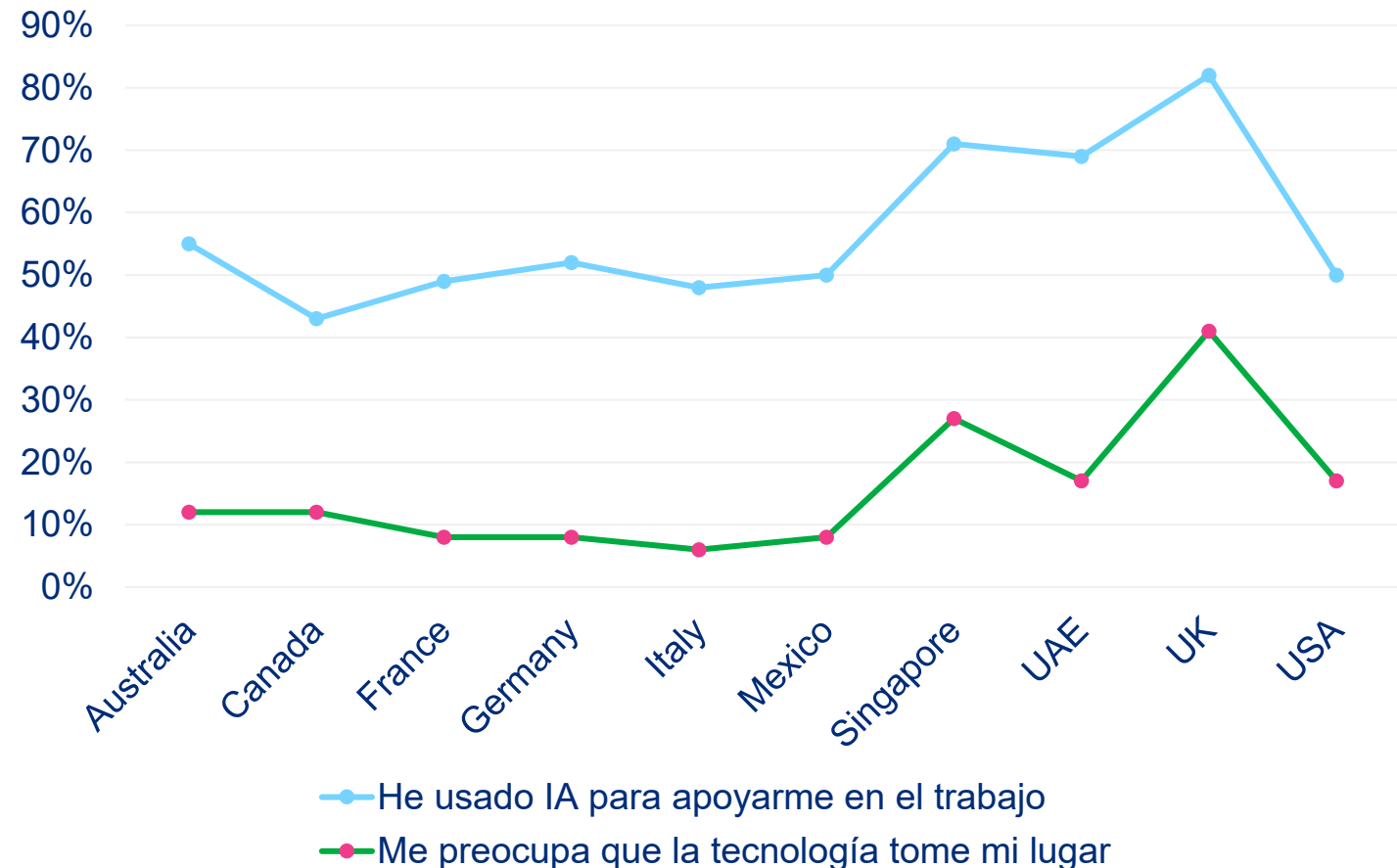
The AI Proximity Paradox

Los empleados han temido durante mucho tiempo la nueva tecnología en el trabajo

A diferencia de las innovaciones del pasado, donde la comodidad creció a medida que las personas se acercaban a la tecnología, la IA es diferente.

Encontramos más evidencia de esto cuando observamos: Industria, Nivel de trabajo y renta

Cuanto más te acercas a la IA, más temes cómo afectará tu trabajo



¿Cuál es el consenso?



Los CEO de distintas industrias ahora advierten abiertamente sobre los recortes de empleos



Jim Farley dice que la IA podría reemplazar el **50%** de los trabajos de escritorio¹

Las empresas de Wall Street informan reducciones del **10 al 30%**, especialmente entre los analistas junior^{1,3}



Andy Jassy predice reducciones de personal corporativo²

ANTHROPIC

CEO dice que **la mitad** de los roles de escritorio de nivel de entrada se eliminarán para 2030⁴

1 - The Wall Street Journal, July 2025
2 - Outlook Business, July 2025
3 - 24/7 Wall St, June 2025
4 - Axios, May 2025

La realidad actual

Adopción masiva, impacto limitado

- ≈80% usan IA generativa; pocos ven ganancias.

Alto abandono alto de iniciativas

- 42% de proyectos cancelados a fines de 2024.

Brecha entre potencial y realidad

- USD 62b invertidos; mejoras de productividad modestas.



Esta generación de CEOs será la última en liderar una fuerza laboral totalmente humana. Los agentes de IA están aquí y se están haciendo cargo de más trabajo en la oficina.



**CEO de Salesforce,
Marc Benioff**





Tenemos la dirección equivocada para la IA. La estamos usando demasiado para la automatización y no lo suficiente para proporcionar experiencia e información a los trabajadores



**Nobel de Economía 2024,
Daron Acemoglu**

En Chile

12%

**Potencial impacto
de la IA en el PIB
por aceleración de
empleos**

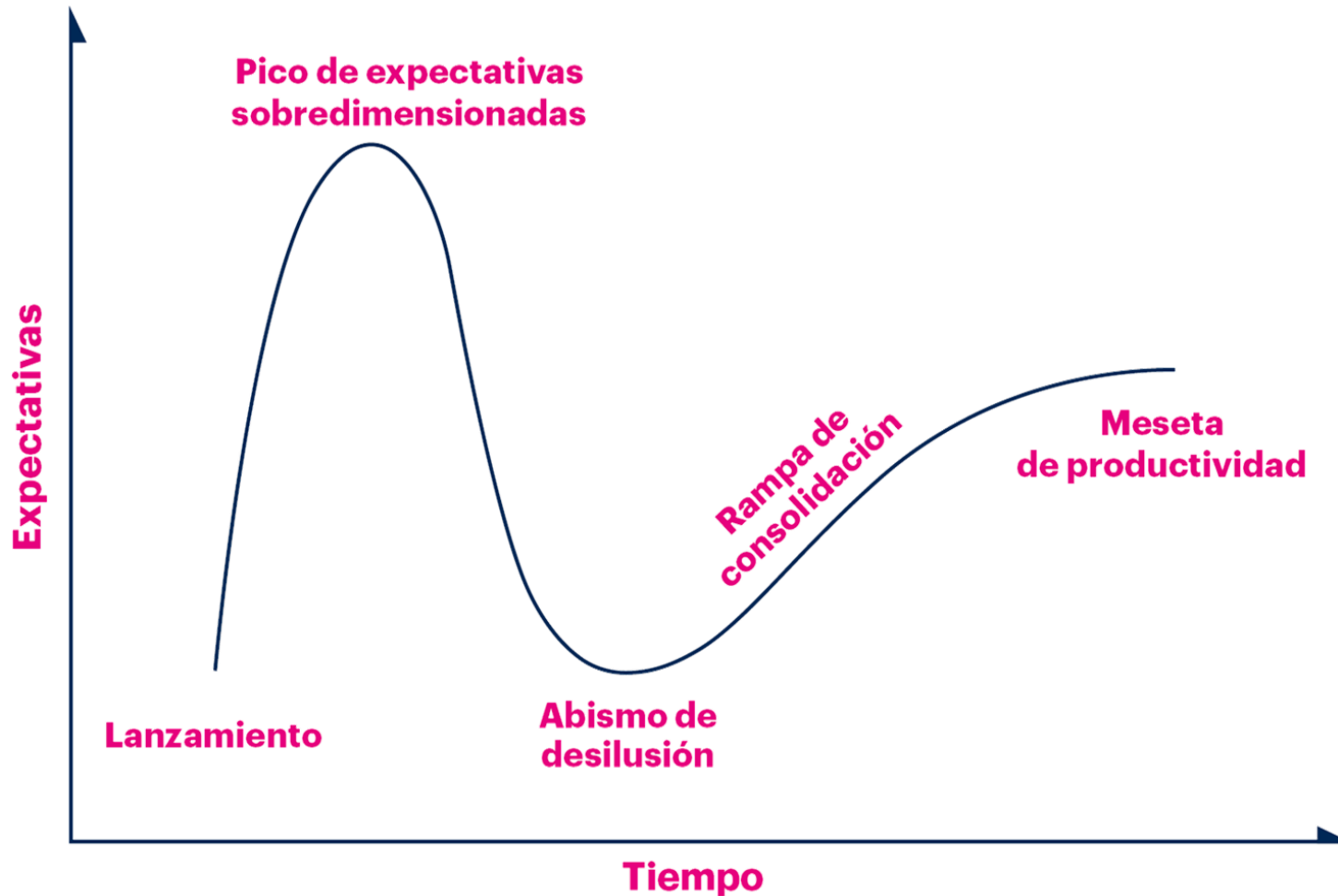
50%

**De la fuerza laboral
podría mejorar
significativamente su
productividad**

Top 3

**De las preocupa-
ciones de Directores
es la productividad
impulsada por
tecnología**

Este viaje recién comienza...

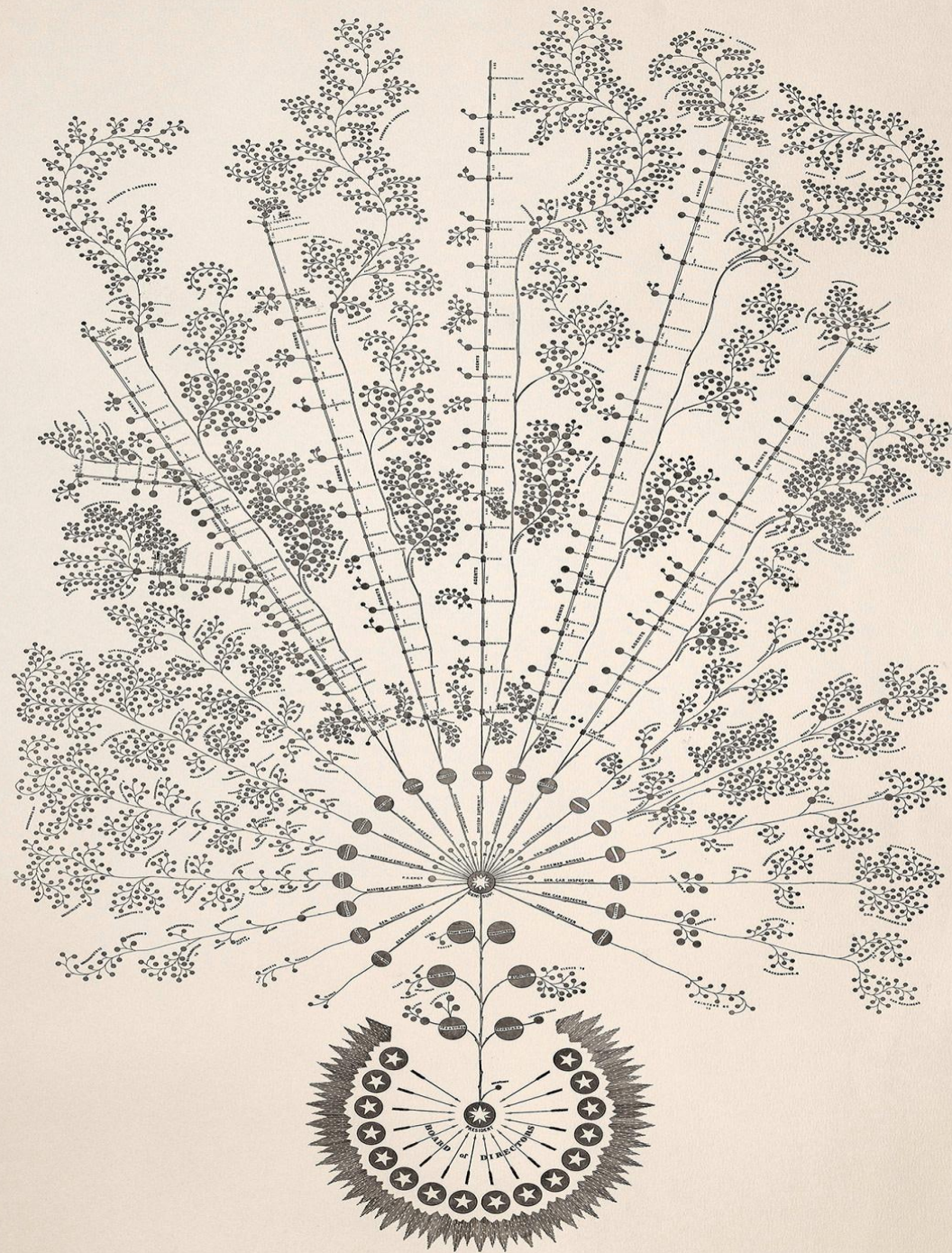


You
are
here

¿Cuál ~~es el~~ consenso?



**Los trabajos
se verán
distinto en el
futuro**



Qué ~~Los~~ trabajos se verán distinto en el futuro



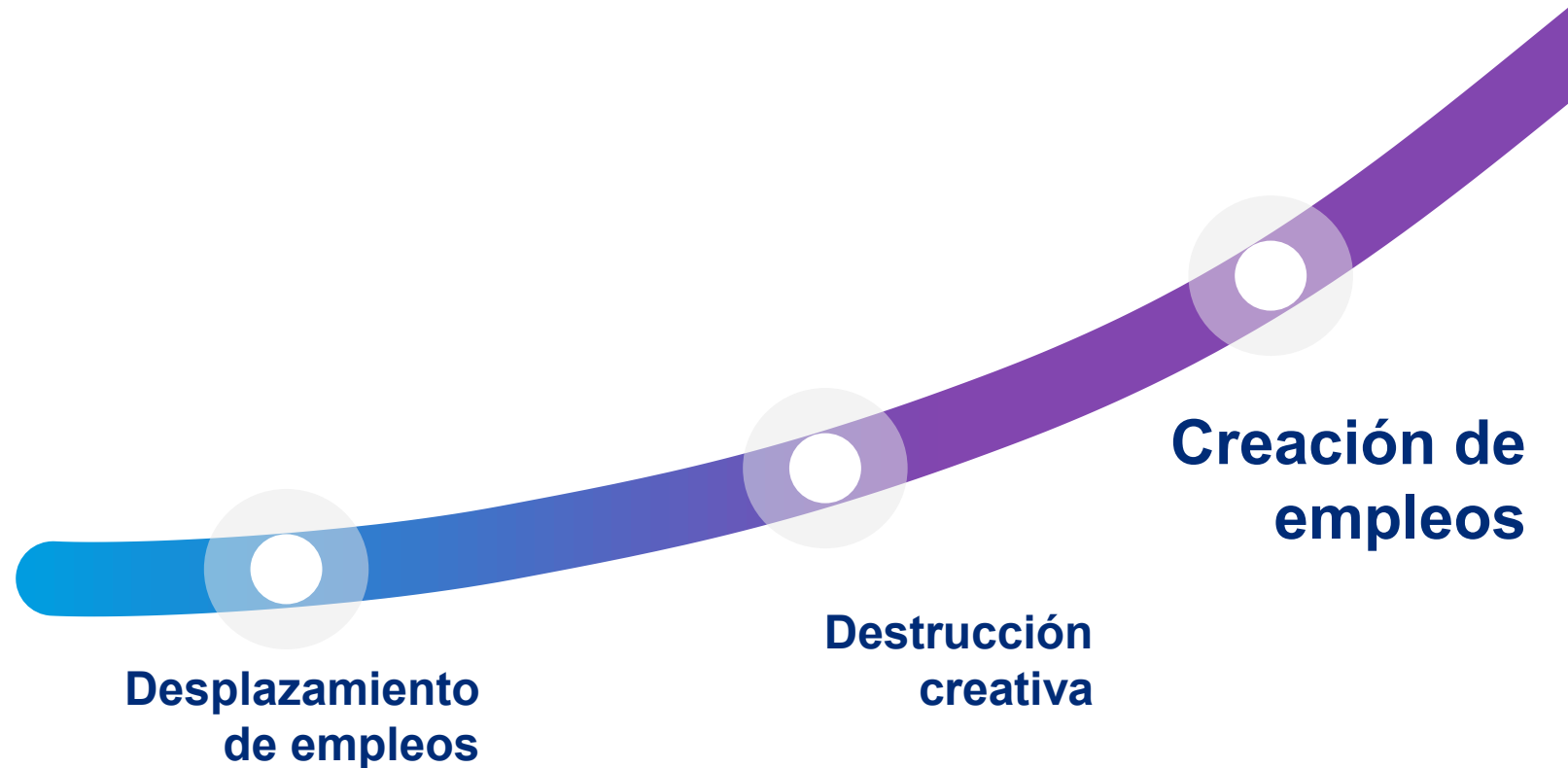
Los trabajos se verán distinto en el futuro

La IA anuncia la destrucción creativa del trabajo

Las nuevas tecnologías aceleran tanto el desplazamiento de empleos como su reinvencción.

Algunos puestos se destruyen mientras que otros se crean, pero no se trata solo de eso.

Se trata de remodelar la fuerza laboral y la propia naturaleza del trabajo.



Si productividad es lo que buscamos...

**Dejemos de
hablar sobre la
pérdida de
empleo**

**Empecemos a
hablar sobre el
rediseño del
trabajo**

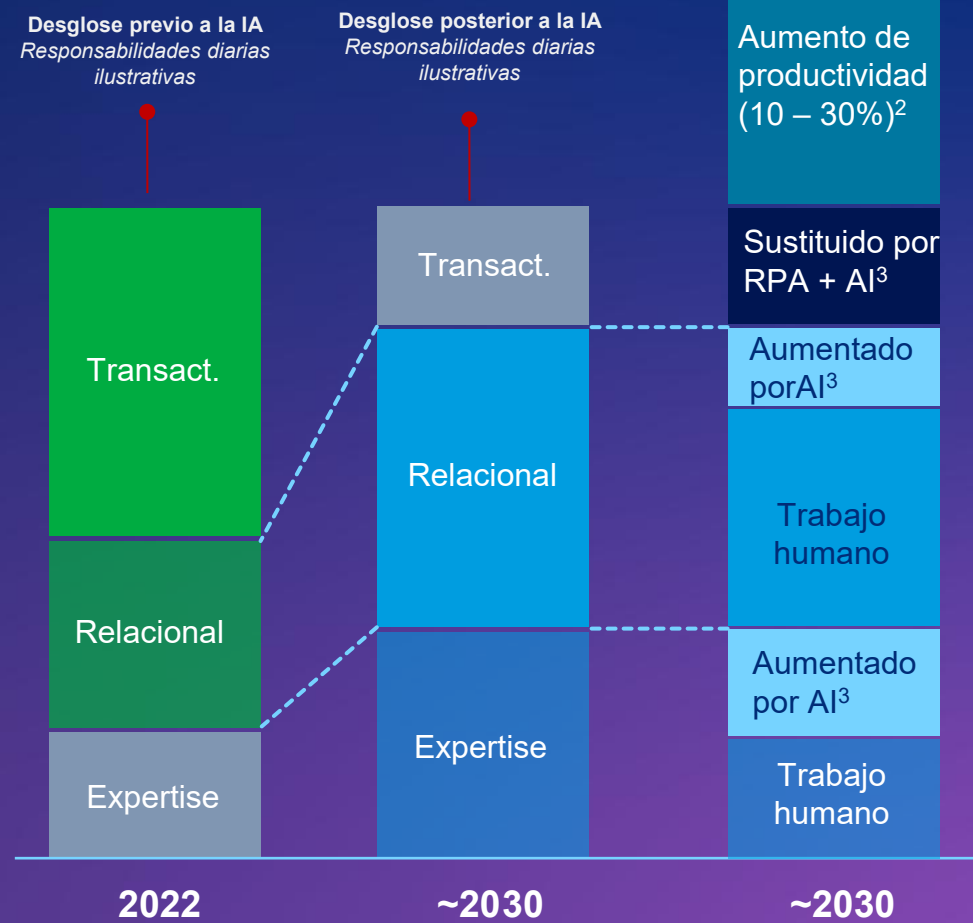
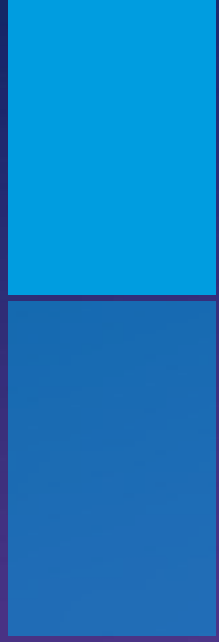
Cómo la automatización y la IA están cambiando el trabajo, desbloqueando la productividad

¿A dónde irán las ganancias de productividad?

... **80%** de los trabajos actuales se vean afectados por la **IA generativa**¹...

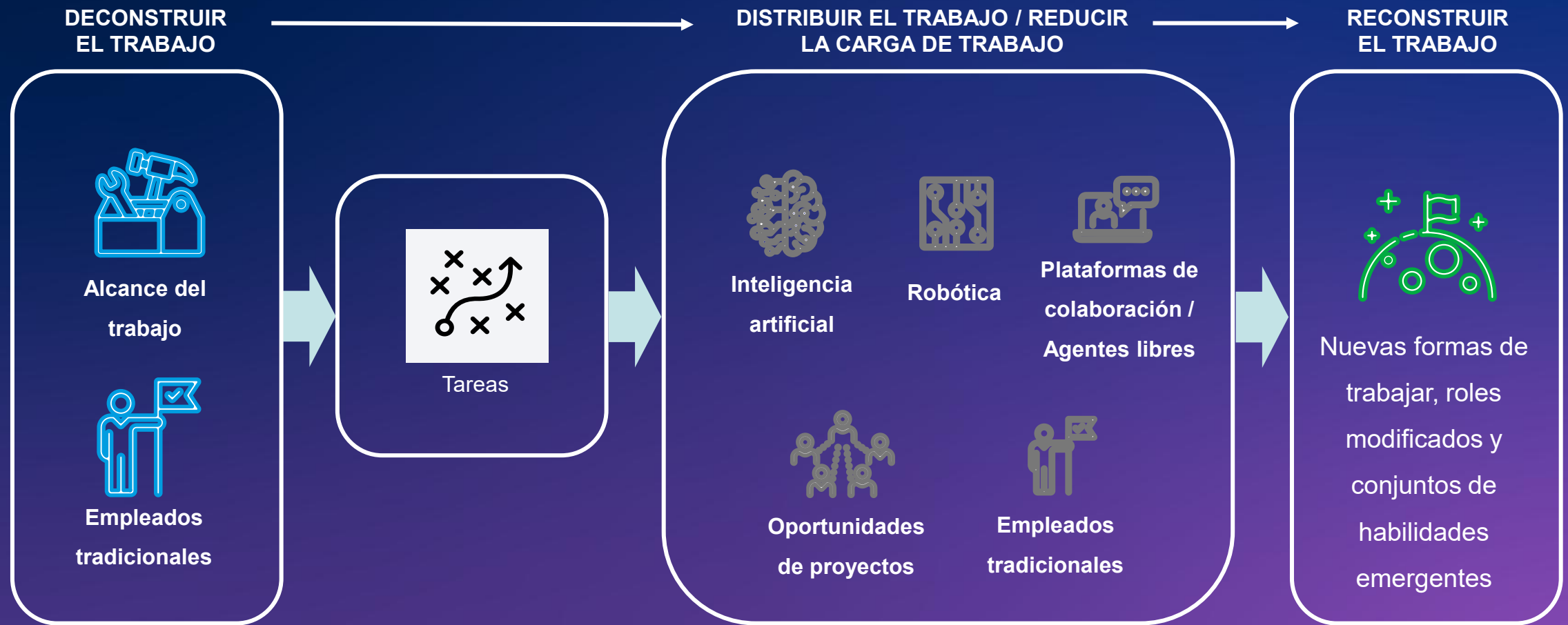
Lo más importante es que prácticamente **todos los trabajos** verán cambiar significativamente sus tareas principales

... pero el **19%** de los trabajos verán afectadas el **50%** de sus tareas...



Fuentes:
 1. OpenAI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania
 2. Brookings Research
 3. Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)

Rediseñando el trabajo para la productividad



IA para potenciar el rol de los merchandisers en una empresa global de consumo masivo



Una empresa global de consumo masivo transformó el rol de sus merchants

28%
capacidad
liberada

USD 140M
ahorros
anuales

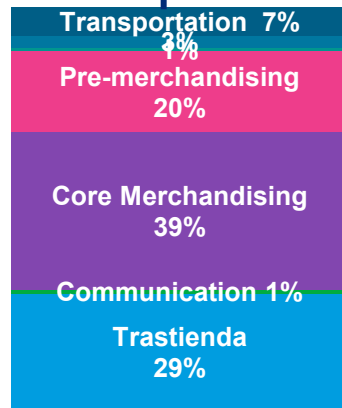
39%
mayor
producti-
vidad

Una empresa global de consumo masivo transformó la productividad de sus merchants con IA

El trabajo actual y las habilidades requeridas

Rediseñar el trabajo con IA y formas alternativas de trabajar

El nuevo trabajo y las habilidades requeridas



Trabajo actual

Habilidades requeridas hoy

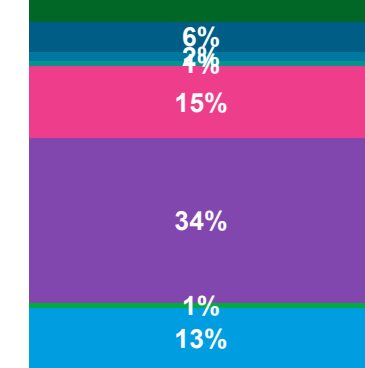
1. Visual merchandising
2. Conocimiento del producto
3. Revisión de documentos
4. Operaciones de bodega
5. Order fulfillment
6. Control de inventario

23% de capacidad disponible

Cambiar el trabajo a IA y otras opciones

Trastienda	-16%	Uso de IA para optimizar la organización del carrito y la optimizar gestión de órdenes; estandarización de procesos
Core merchandising	-5%	Uso de IA para eficientar lista de selección, optimizar flujo de información, robótica social para la optimización del trabajo físico
Pre-merchandising	-5%	Uso de IA para una preparación, planificación y optimización del tiempo de recorrido en tienda
Sell & order; transportation	-2%	Uso de IA para la planificación y optimización de rutas, y para renovar la aplicación de órdenes
	-28%	Ahorro total de tiempo

Skill development 5%



Nuevo Trabajo

Nuevas habilidades requeridas

1. Visual merchandising
2. Conocimiento del producto
3. Planificación integral
4. Tecnologías de almacenamiento de datos
5. Revisión de documentos
6. Operación de bodega
- X 7. Order fulfillment
- X 8. Control de inventario

Rediseño de roles expertos en servicios contables para pequeñas empresas



El cliente buscaba que las personas en roles expertos se enfocaran en las tareas de mayor valor agregado



Expertos de Front-Office (FOE)

- **Mayor valor:** interacciones con los clientes
- **Necesidad de crecimiento:** *aumentar la profundidad y el número de empleados*
- Habilidades de los FOE, como comunicarse con los clientes, **son más difíciles de obtener**
- FOEs más productivos permitirán atender a **más clientes**, tener **conversaciones más complejas** y consultivas con los clientes y dar soporte a otros productos



Expertos de Back-Office (BOE)

- **Mayor valor:** eficacia en la contabilidad
- **Objetivo de crecimiento:** *aumentar la profundidad y determinar la necesidad de talento adicional*
- BOEs son más fáciles de contratar en el mercado, y muchas **tareas administrativas se pueden aumentar con tecnología** para mayor productividad y precisión
- Aumentar el número de clientes a los que puede atender un BOE o el tiempo dedicado a una **evaluación más profunda de la contabilidad** apoya la asesoría de los FOE

Originalmente, FOEs y BOEs tenían superposición. Definir claramente las responsabilidades fue un paso clave para la productividad

La falta de estandarización en el uso de herramientas y procesos generaba “parches” y “work-arounds”, foco de los Proyectos Especiales

FOE Task	Time %
Scheduled Customer Appointments	17%
Customer Onboarding	7%
Collab Review	5%
Bookkeeping	4%
Targeted Customer Re-engagement	3%
Customer Pre-onboarding	2%
Issue Reports	1%
	38%

Task	FOE Time %	BOE Time %
Document Management	15%	15%
Customer Outreach	11%	1%
Notes & Documentation	8%	13%
Notifications in IEP	5%	3%
Bank Feed	4%	15%
Customer Request Review	4%	4%
Customer Chat	3%	3%
Special Projects	2%	2%
Team Meetings	2%	3%
Front-Office / Back-Office Collaboration	2%	4%
Schedule Management	1%	1%
Training	1%	2%
Ticket Management	1%	5%
Customer Outreach for Categorization	1%	1%
Performance Management	1%	1%
	61%	73%

La gestión de documentos es una de las tareas más importantes; en el estado futuro, la responsabilidad tomará menos tiempo y recaerá en BOE

Algunas de las tareas de contabilidad, como la ingesta bancaria y la categorización, son realizadas por ambos roles

BOE Task	Time %
Reconciliation	7%
Payroll	5%
Books Review	5%
Third Party Applications	2%
Customer Familiarization	2%
Journal Entries	2%
Inventory	1%
Sales Tax	1%
AP/AR	1%
Bank Rules	1%
	27%

El tiempo de atención al cliente se duplicó, aumentando el enfoque en el cliente sin perder la conexión con la contabilidad

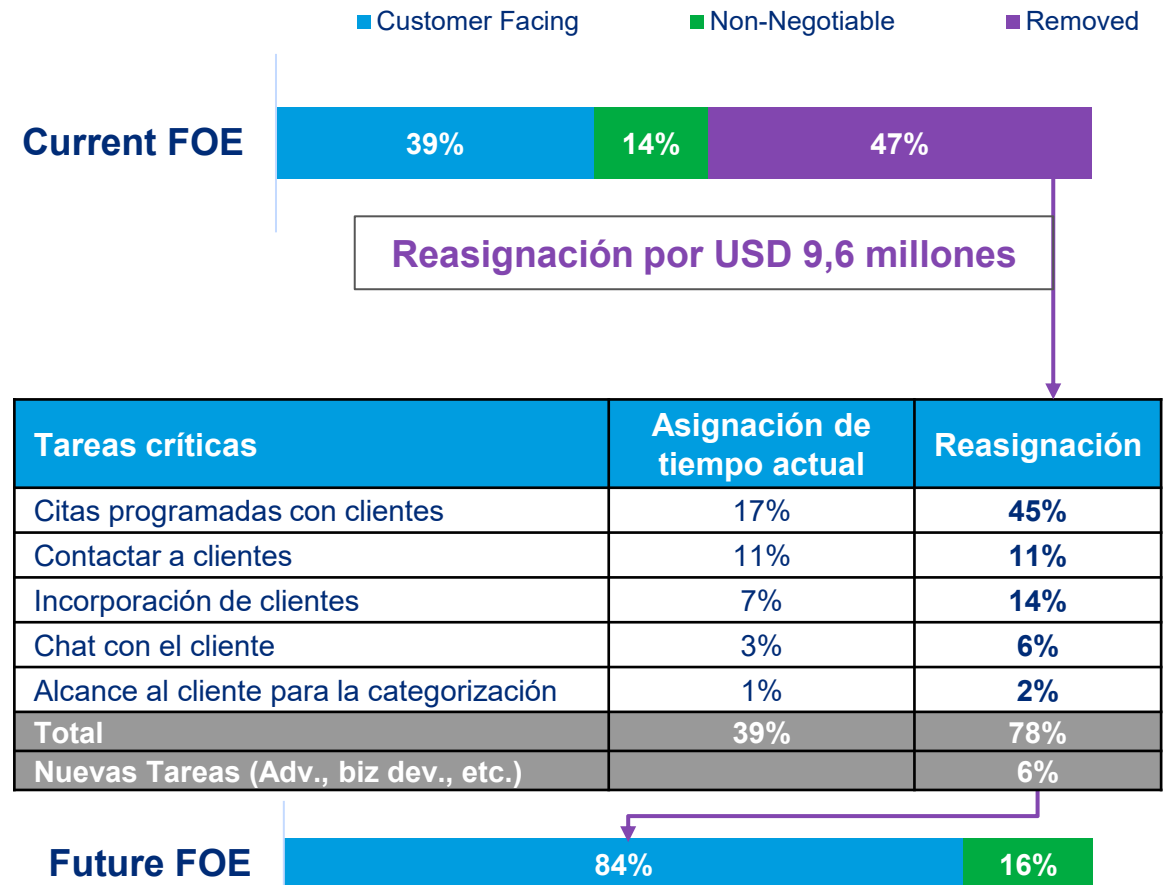


Tareas de FOE a eliminar o reducir

- Reducción de tareas administrativas y de "persecución de clientes" para dar más tiempo al cliente en las conversaciones

Task	Asignación original	Palanca para redistribución	Nueva asignación	Notes
Document Management	15%	Moves from FOE to BOE	0%	
Notes & Documentation	8%	RPA	1%	Disminuido tanto para FOE como para BOE, pero aún necesario en ambos roles
Collab Review	5%	RPA	0%	
Notifications in IEP	5%	Cognitive Automation	1%	
Bank Feed	4%	RPA	0%	Cualquier alcance adicional será propiedad de BOE
Customer Request Review	4%	Cognitive Automation	0%	
Targeted Customer Re-engagement	3%	RPA	0%	
Special Projects	2%	Eliminate	0%	Los proyectos especiales se utilizan actualmente para desarrollar parches; en estado futuro, no sería necesario
Issue Reports	1%	RPA	0%	
Ticket Management	1%	RPA	0%	
Schedule Management	1%	RPA	0%	
	49%		2%	

47% de tiempo liberado a través de la automatización / redistribución



An aerial photograph of a city street grid, overlaid with a blue and purple gradient. The image shows a dense network of streets, buildings, and parking lots. The text is centered in the middle of the image.

¿Por dónde empezamos?

Rediseñar para la productividad nos obliga a reflexionar sobre cómo se trabaja y se gestiona el talento hoy



EL TRABAJO

- ¿Cómo se está ejecutando el trabajo hoy?
¿Cuánto hacen los empleados, la automatización, etc.?
- ¿Cómo afectará la nueva tecnología a la forma en que se realizará el trabajo en el futuro?
- ¿Cómo nos aseguramos de aprovechar el diseño del trabajo para identificar las opciones de trabajo más efectivas?



EL TALENTO

- ¿Cómo conectamos el trabajo con las habilidades de las diferentes personas del equipo?
- ¿Cómo desarrollamos líderes capaces de proyectar el talento de cara al rediseño del trabajo?
- ¿Cómo formamos a nuestros equipos de cara a las necesidades del futuro?

Posiciones de entrada

... si es que (aún) existen



Capacitación

*... están mis equipos capacitados para las habilidades del futuro?
¿sabemos cuáles son?*



Pipelines de talento

... sin posiciones de entrada, ¿de dónde vendrán los nuevos managers?, ¿y quién los preparará?

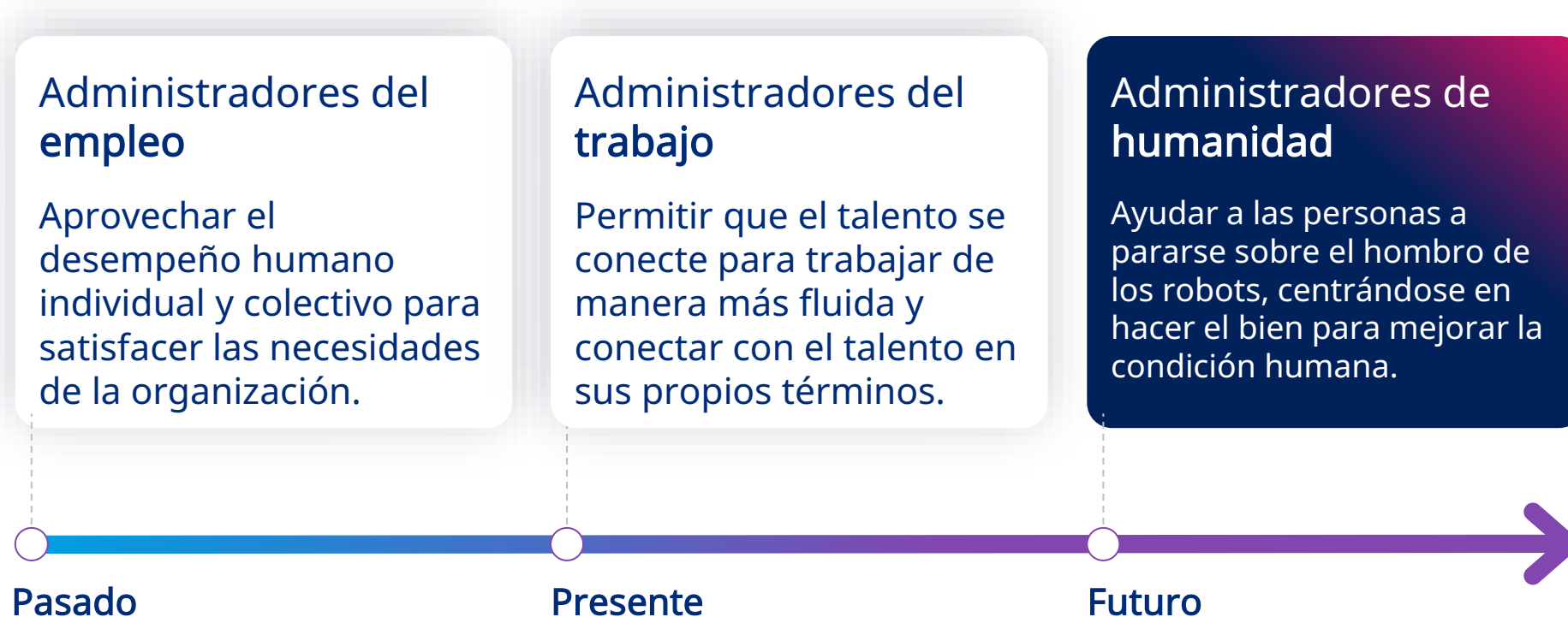


Rutas de carrera

... rutas se vuelven redes, con opciones movimientos laterales que rompen el paradigma ascendente

RRHH tiene una oportunidad única de guiar a la empresa para trazar un camino que cuide al ser humano

Los líderes de RRHH deberán adoptar un nuevo rol



¿Cómo?

- Preservar el bienestar humano
- Uso ético de la IA
- Salvaguardar los criterios ESG



La IA promete una enorme transformación, pero la mayoría de los trabajadores quedan a su suerte para entender qué significa eso para su trabajo hoy y para su valor mañana.



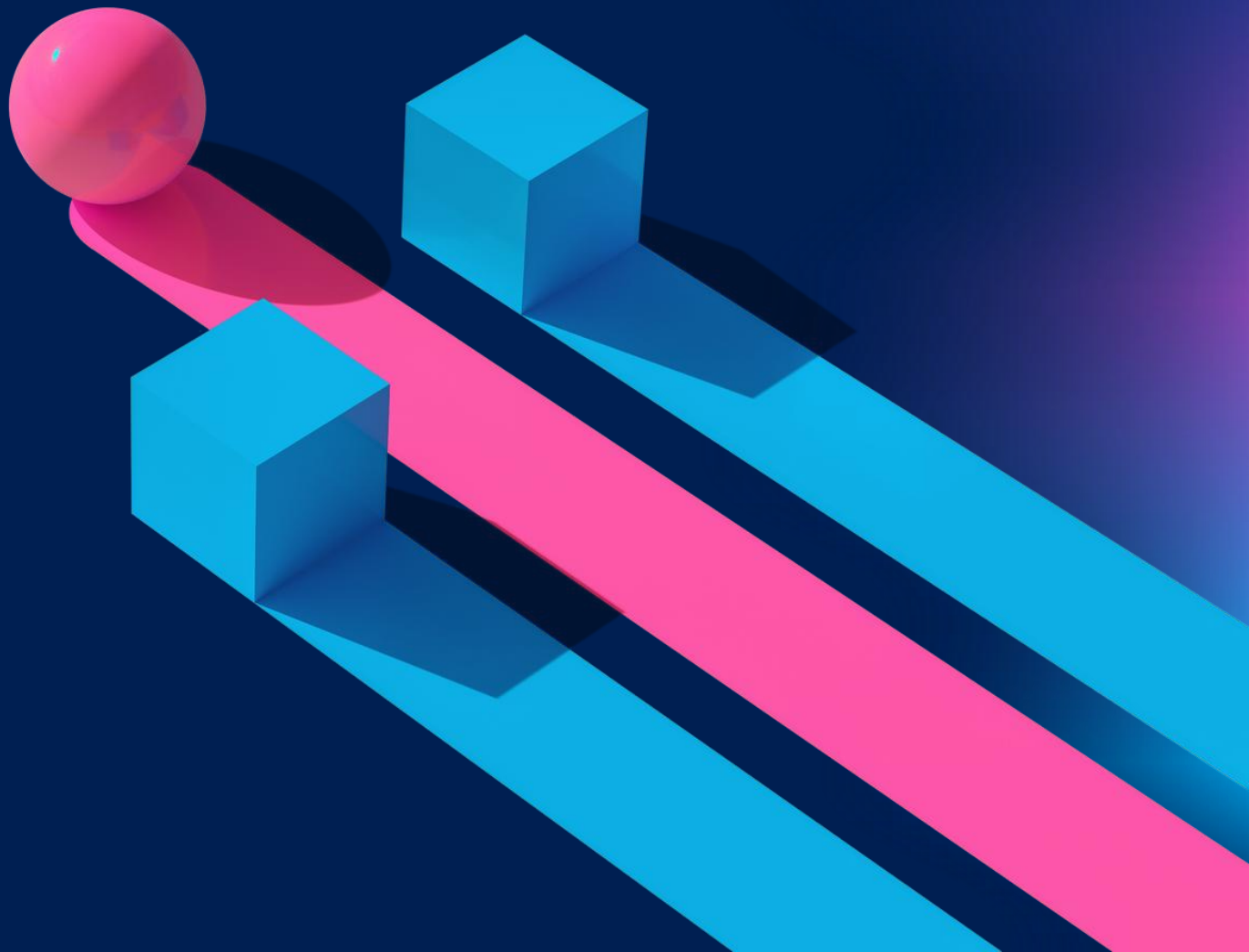
30%


de los trabajadores confía en que su organización los guiará sobre las habilidades que necesitarán en el futuro

1 de cada 5

ha escuchado de su jefe directo o supervisor sobre los impactos de la IA en su puesto o en el negocio

¿Colaboración o competencia?





**El mayor peligro en tiempos
de turbulencia no es la
turbulencia, es actuar con la
lógica de ayer.**

– Peter Drucker



