

Capital Inteligente

PERSONAS • DATOS • TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL • POR ICAPSER

*"Antes de automatizar el caos, hay que entender el caos.
La IA no es el primer paso. Es el último."*

01 • RADAR

El 78% ya usa IA en el trabajo. Pero nadie mide si funciona.

El 78% de los profesionales ya usa inteligencia artificial de alguna forma en su trabajo. En RRHH, el 43% de las organizaciones la incorporó en algún proceso durante 2025. Las cifras suenan a éxito. El problema es lo que no miden: si esa adopción cambió algo en los resultados de negocio.

En Chile y LATAM el patrón es aún más agudo: la tecnología llega antes que la conversación sobre para qué se usa. Se compra la herramienta. Se hace el anuncio interno. Y en seis meses, nadie la usa, o todos la usan mal.

→ ¿Tu organización sabe exactamente qué problema de personas está resolviendo con IA, o simplemente está "adoptando la tendencia"?

Primero el proceso. Luego la IA. No al revés.

Hace unos meses estuve en una charla de Víctor Küppers en Santiago. En algún momento contó la historia de una empresa española de logística que contrató a una consultora para "digitalizar sus operaciones con IA". Meses de proyecto, inversión de seis cifras, presentaciones con mucho PowerPoint. El día del lanzamiento, el sistema empezó a generar rutas de reparto optimizadas. Perfectas en papel. El problema: los conductores llevaban años saltándose tres calles específicas del centro porque había un paso a nivel que siempre estaba cerrado a las 9 AM. Nadie se lo había dicho al sistema. Nadie lo había documentado. Estaba solo en la cabeza de los repartidores de siempre. El primer día, cuatro camiones llegaron tarde.

Küppers lo resumió así: "Llevaban años con ese conocimiento en la cabeza y nunca en ningún papel. La IA llegó, aprendió sus datos, y aprendió también su silencio."

Me quedé pensando en eso varios días. Cuántas organizaciones tienen sus procesos reales viviendo exclusivamente en la memoria de tres personas que llevan quince años en el mismo puesto. No en un manual. No en un sistema. En una cabeza. Y cuando esa cabeza se va de vacaciones, se enferma o renuncia, el proceso simplemente deja de funcionar. La IA no resuelve eso. Lo hace más evidente, más rápido.

Hay una regla que en ICAPSER aplicamos antes de cualquier proyecto de transformación digital: **si no puedes describir el proceso en papel, no puedes automatizarlo con IA.** Si no puedes decir "esto pasa, luego esto, luego esto, y el resultado es este" — en ese orden, con esa lógica — entonces lo que tienes no es un proceso. Es un conjunto de hábitos informales que funciona gracias a personas específicas.

Y eso es exactamente lo que la IA no puede replicar.

Los tres síntomas de una organización que implementa IA antes de tiempo:

Primero: los datos que alimentan el sistema son inconsistentes o están incompletos. Nadie los cuidaba porque nadie los necesitaba antes. Segundo: los usuarios adoptan la herramienta a medias, usando solo las funciones que se parecen a lo que ya hacían. Tercero: seis meses después, el proyecto se evalúa como "exitoso" porque el software está instalado, no porque algo haya cambiado en la operación.

El diagnóstico de procesos no es glamoroso. No tiene el brillo de un pitch de IA. Pero es lo que separa a las organizaciones que realmente transforman de las que compran tecnología cara para hacer lo mismo de siempre, más rápido.

El orden correcto es siempre el mismo: primero mapear el proceso tal como es hoy, con todas sus contradicciones. Luego identificar dónde falla o es ineficiente. Y solo entonces evaluar si la IA resuelve eso mejor que otros medios. En la mayoría de los casos que hemos visto en ICAPSER, la solución no era IA generativa: era un formulario bien diseñado, un protocolo claro o un cambio de responsabilidades.

70%

MCKINSEY GLOBAL SURVEY • 2024

de los proyectos de transformación digital no alcanzan sus objetivos declarados. La razón número uno no es la tecnología. Es la falta de procesos claros y competencias de las personas para operar en el nuevo modelo.

Lo que esto significa para Chile: Si el 70% falla a escala global, donde hay más recursos, más madurez digital y más experiencia acumulada, ¿qué probabilidad tiene un proyecto de IA que arranca sin diagnóstico de procesos en una empresa mediana chilena? La buena noticia: ese 30% que sí lo logra tiene algo en común. Empezó por las personas y los procesos, no por la herramienta.

Miro + Claude para mapear cualquier proceso en 90 minutos

Antes de implementar cualquier solución de IA en RRHH, el primer paso es tener el proceso mapeado visualmente. La combinación que usamos en ICAPSER: **Miro** (pizarra colaborativa online, plan gratuito suficiente) + **Claude** como facilitador del mapeo.

Cómo funciona: convocas a las personas clave del proceso a una sesión de 90 minutos en Miro. Antes, le pides a Claude que genere las preguntas de facilitación para el proceso específico que vas a mapear. Durante la sesión, usas esas preguntas. Al terminar, tienes el proceso documentado visualmente con todos los huecos y contradicciones a la vista, antes de hablar de cualquier herramienta.

Costo: plan gratuito de Miro + Claude.ai gratuito. Total: \$0. Tiempo: 90 minutos de taller + 30 de preparación previa.

El proceso que vivía en un Outlook de hace catorce años

El año pasado llegamos a una empresa de servicios con 180 trabajadores en la Región Metropolitana. La solicitud era clara: querían implementar un sistema de IA para gestionar las solicitudes de vacaciones y permisos. "Es un proceso simple", nos dijeron en la primera reunión.

Dos semanas de diagnóstico después, teníamos un mapa con once variantes distintas del mismo proceso. Cada jefatura lo hacía diferente. Algunos aprobaban por WhatsApp, otros exigían formulario físico, uno simplemente decía que sí o que no de palabra en el pasillo. La única persona que sabía dónde estaban todos los registros era la asistente administrativa del gerente general, que llevaba catorce años en la empresa y tenía una carpeta de correos en Outlook que era, literalmente, el único archivo histórico de permisos de la compañía.

Cuando le preguntamos si ese proceso estaba documentado en algún lugar, nos miró con una sonrisa amable y dijo: *"Está documentado aquí"*, y se señaló la cabeza.

Ese día cancelamos la conversación sobre IA y empezamos a hablar de proceso. Tres meses después, con el flujo estandarizado y los datos ordenados, la implementación tecnológica tomó dos semanas. Sin sorpresas.

El diagnóstico de procesos no es burocracia. Es el mapa que te dice dónde estás parado antes de empezar a correr.



ACCIÓN DE ESTA EDICIÓN

¿Tu organización tiene sus procesos clave documentados?

En ICAPSER hacemos diagnósticos de procesos en 2 semanas.

Antes de hablar de IA, hablamos de lo que existe hoy.

[Agenda una sesión diagnóstico gratuita →](#)

30 minutos · Por videollamada · Sin presentación de ventas en la primera reunión

ICAPSER · Organismo Técnico de Capacitación y Consultoría · Santiago, Chile

Campeón & Nelson Rojas Osorio · icapser.cl

Recibiste esto porque te suscribiste a Capital Inteligente · [Cancelar suscripción](#) · [Ver en el navegador](#)