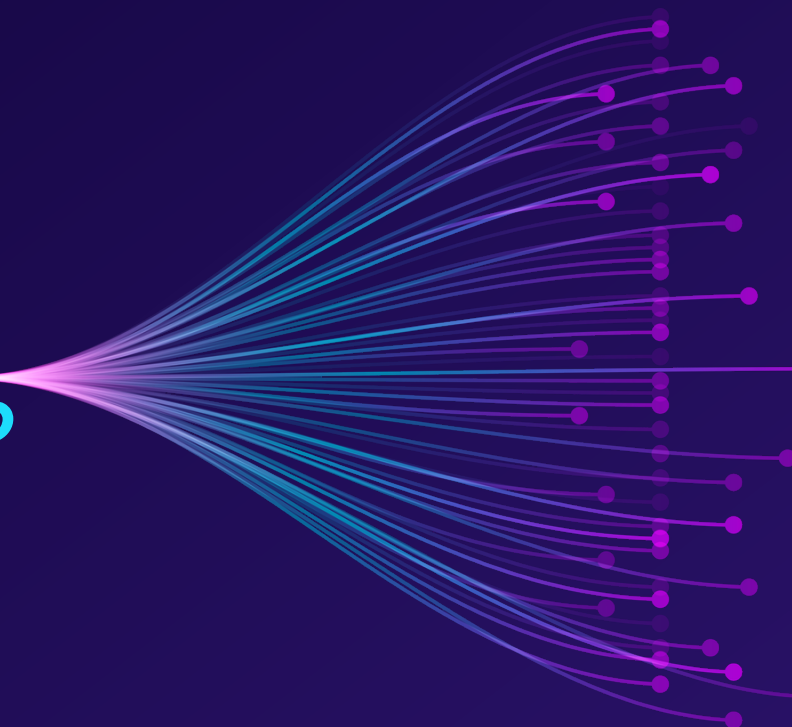


Escenarios

Futuros del Trabajo

2026



Índice

Sobre los autores	5
Agradecimientos	6
Prólogo	11
Introducción	13
Sumar miradas para abarcar la complejidad	13
Lo primero: una gobernanza en común	14
Qué nos deja esta etapa	14
Compendio visual: proceso de diálogo de la segunda etapa	17
1. El proceso en cifras	17
2. Línea de tiempo	18
3. Los diálogos regionales	19
Región Metropolitana	19
Región de Valparaíso	19
Región de La Araucanía	20
Región del Biobío	20
Región de Antofagasta	20
4. La Mesa de Gobernanza	21
Sección 1: Explorando Futuros	22
1.1. Marco teórico	23
1.2. Revisión de megatendencias	26
I. Cambio climático y sostenibilidad	27
II. Transformación demográfica	29
III. Reconfiguración de la cultura y el poder	30
IV. Aceleración en la capacidad de cómputo	32
1.3. Revisión de tendencias	35
1.4. Metodología	44
Conducción de los talleres	44
Construcción y priorización de escenarios	46
Análisis de Hallazgos	49
Lo que aprendimos de los diálogos	50
Sección 2: Escenarios	52
Taxonomía de los escenarios	53
Estructura de la sección	55

Índice · continuación

2.1. Escenarios 2025	56
Equilibrio entre planeta y sociedad	58
Restricciones sociales severas	59
Colapso ambiental y social	60
Progreso social a costa del medio ambiente	61
Flujo migratorio constante y masivo	62
Migración interna	63
Dificultad extrema para atraer talento joven	64
La pirámide corporativa se desvanece	65
Ley de cuota senior	66
Educación Bite-Sized	67
DEI extremo	68
Semana de 20 horas	69
El florecimiento de lo humano	70
Vacío de talento	71
IA de punta a punta	72
El fin gradual del trabajo	73
El fin abrupto del trabajo	74
Humanos como rostros	75
División del front y el back	76
Colectivización del logro	77
Automatización de la investigación	78
Singularidad	79
El hundimiento de la innovación	80
Post-brand economy	81
Salto al metaverso	82
Un mundo GIG: Me.inc	83
Un mundo gig de equipos: Us.inc	84
Matching automatizado de talento	85
Control digital completo	86
Global digital tax wars	87
Sindicatos sin fronteras	88
La disolución de la ciudad	89
Crisis de pertenencia	90
El gran apagón	91
Economía de oscilación extrema	92
2.2. Escenarios 2026	93
El renacimiento del trueque	94
La epidemia de soledad	95
Ingreso único universal	96

Índice · continuación

Hecho por humanos	97
Las horas clandestinas	98
La fatiga del vínculo	99
Abstinencia digital	100
El abismo	101
Colapso de la educación superior	102
Tecno-aldeas	103
Las castas del trabajo	104
La guerra del agua	105
La generación sin pensión	106
La fuga invisible de talento	107
El liderazgo líquido	108
El país se queda sin gente	109
Un agente para cada trabajador	110
La empresa como escuela	111
La extinción de los jefes	112
Sección 3: Desafíos	113
Desafío 1: Capacidades	114
Qué aprender	114
Quién accede	115
Quién sostiene la formación	115
Desafío 2: Nuevas formas de trabajo	117
Proyectar una vida	118
Sostener la protección social	118
Desafío 3: Vínculos	120
Lo que el trabajo dejó de dar	120
La comunidad como respuesta	121
El orden que el trabajo imponía	121
Bibliografía	125

Sobre los autores

Daniel San Martín es economista de la Pontificia Universidad Católica de Chile, MBA de la Universidad de Cambridge y MSc en Inteligencia Artificial de la Universidad de Bolonia. Es socio de la consultora Frontiers y tiene una amplia experiencia como consultor estratégico.

Roberto Delpiano es diseñador y magíster en Estrategia de la Universidad de Valparaíso. Es socio de la consultora Frontiers, director del programa Future(s) Thinking de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Desarrollo y académico de múltiples instituciones.

En la articulación y el desarrollo de la iniciativa participó el equipo de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, integrado por Natalia Lidijover, gerenta general de OTIC SOFOFA y directora ejecutiva de Futuro del Trabajo; Claudio Cuadros, gerente de Asuntos Corporativos de OTIC SOFOFA; Juan Eduardo Carmach, director de Desarrollo de Futuro del Trabajo; María Teresa Meneses, directora de Estrategia y Consultoría de Futuro del Trabajo; Daniela Bascuñán, subdirectora de Estudios y Desarrollo de Futuro del Trabajo, y Alyne Vargas, coordinadora de Proyectos Estratégicos de OTIC SOFOFA.

Diseño: Alejandro Ramírez, director de Arte de OTIC SOFOFA.
Corrección de estilo: Marcela Jiménez, jefa de Comunicaciones de Futuro del Trabajo, y María José Blanco, gestora de Contenidos de OTIC SOFOFA.

Agradecimientos

Esta segunda fase de “Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo” es resultado de un esfuerzo de reflexión y trabajo colaborativo de múltiples actores, instituciones y personas, donde ha sido fundamental el compromiso transversal de cada uno de los integrantes de la Mesa de Gobernanza Tripartita, conformada por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA); las cuatro centrales sindicales del país: la Central Unitaria de Trabajadores de Chile (CUT), la Central Autónoma de Trabajadores y Trabajadoras de Chile (CAT), la Unión Nacional de Trabajadores de Chile (UNT) y la Central de Trabajadores de Chile (CTCh); el Ministerio del Trabajo y Previsión Social; la Subsecretaría del Trabajo; el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE); la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina; ChileValora; los Observatorios Laborales Regionales y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.

Esta Mesa de Gobernanza ha acompañado todo el desarrollo del proyecto, pero también ha sido relevante para articular a los distintos actores y apoyar su implementación territorial. En estas líneas, reconocemos a sus integrantes por la disposición que demostraron para poner conocimientos, experiencias y redes al servicio de una conversación plural sobre el futuro del trabajo. Extendemos este agradecimiento a sus representantes y equipos de apoyo:

- Ricardo Maldonado Olivares, presidente de CAT.
- Ricardo Neira, asesor de CAT.
- Juan Carlos Godoy, apoyo técnico y de coordinación de la CAT en el proyecto.
- José Manuel Díaz, presidente de la CUT.
- Boris Garrido, jefe de gabinete de la CUT.
- Luis Llaulen, apoyo técnico y de coordinación de CUT en el proyecto.
- Abraham Armijo, presidente de UNT.
- Alejandro Steilen, expresidente de UNT.
- Marcelo Espinoza, apoyo técnico y de coordinación de UNT en el proyecto.

- Claudio Sánchez, presidente de CTCh.
- Arturo Martínez, expresidente de CTCh.
- Carmen Miranda, secretaria general de CTCh.
- Tomás Rau, ministro del Trabajo y Previsión Social.
- Gustavo Rosende, subsecretario del Trabajo.
- Carolina Salazar, jefa de Prospección del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Carla Cisternas, Coordinadora de Estadísticas y Estudios Laborales de la Subsecretaría del Trabajo.
- Rodrigo Valdivia, director nacional (s) de SENCE.
- Fabio Bertranou, director de la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina.
- Karen Rosales, especialista principal en Actividades con Empleadores de la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina.
- Ximena Rivillo, directora ejecutiva de ChileValora.
- Rodrigo Mujica, director de Políticas Públicas de SOFOFA.
- Gonzalo Méndez, director de Socios y Gremios de SOFOFA.

Esta segunda etapa permitió profundizar la reflexión de 2025, a través del encuentro entre representantes de trabajadores, empleadores e instituciones públicas de las regiones Metropolitana, de Valparaíso, de La Araucanía, del Biobío y de Antofagasta. Sus diferentes experiencias y perspectivas contribuyeron a enriquecer los escenarios explorados, reconocer las particularidades de cada territorio y comprender las diferentes implicancias que pueden tener los cambios tecnológicos, sociales y ambientales para las personas y las organizaciones.

El despliegue territorial en estas cinco regiones fue posible gracias al compromiso de las instituciones y organizaciones que no solo apoyaron la convocatoria, sino que facilitaron el encuentro entre actores de distintas realidades laborales. En esa tarea, fueron claves las cuatro centrales sindicales y sus representantes regionales; la SOFOFA y los gremios regionales y sectoriales; los Observatorios Laborales Regionales y los equipos de las instituciones públicas que colaboraron en este proceso. Su esfuerzo permitió ampliar la participación e incorporar experiencias y preocupaciones que son características de cada territorio.

Queremos reconocer, especialmente, a quienes nos recibieron y participaron como anfitriones de los talleres en sus respectivas regiones. Su acogida, disposición y compromiso, contribuyeron a

generar espacios de encuentro cercanos a las realidades locales, y a fortalecer el vínculo con los actores de cada territorio. Extendemos este agradecimiento a:

- Jorge Ortúzar, gerente general de SOFOFA.
- Rodrigo Yáñez, secretario general de SOFOFA.
- Matías Concha, presidente del Comité Socios y Desarrollo Regional de SOFOFA.
- Alejandra San Miguel, gerente general de ASIVA.
- Marcelo Núñez, presidente de ASIMCA.
- Álvaro Ananías, presidente de CPC Biobío.

Estos agradecimientos no estarían completos sin destacar la amplia reflexión iniciada por el Consejo Futuro del Trabajo, instancia convocada en abril de 2023 por OTIC SOFOFA, para promover el diálogo y la construcción de propuestas ante las transformaciones del mundo laboral. En esta segunda etapa, contribuyó especialmente a instalar en el debate la importancia de anticipar las transformaciones del mundo laboral, poniendo en el centro el desarrollo de las personas, la sostenibilidad de las empresas y el crecimiento del país. Por este esfuerzo, reconocemos la generosidad y el compromiso de todos sus integrantes:

- Rosario Navarro, presidenta de SOFOFA.
- Cristobal Philippi, vicepresidente ejecutivo SOFOFA Capital Humano.
- Susana Jiménez, presidenta de CPC.
- Andrea Tokman, directora Icare, consejera SOFOFA, directora de empresas y miembro de GPM.
- Natalia Lidijover, gerente general de OTIC SOFOFA y directora ejecutiva de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.
- Holger Paulmann, presidente ejecutivo de Sky Airline.
- María Cecilia Facetti, presidenta del Comité de Directores de CMPC; directora y asesora de directorios en Chile y Argentina; certificada IoD (UK) e IE Business School; miembro de YPO y WCD.
- Sandra Guazzotti, directora de Banco de Chile, Bancolombia, Banchile Pagos y UAI.
- Tamara Agnic, directora de Codelco.
- Alejandra Mehech, directora de empresas Ultramar, Zurich y TPS.
- Paula Valenzuela, directora Bolsa de Santiago, de empresas Mapfre, EPSA y Generation.

- Juan Carlos Spencer, gerente general en Bolsa Electrónica de Chile y miembro del Consejo Consultivo del Mercado de Capitales del Ministerio de Hacienda.
- Katia Trusich, directora ejecutiva de la Corporación Grande Pyme.
- Jorge Claude, presidente de EFE Trenes.
- Lorenzo Gazmuri, presidente ACHS, director de CCS, ChileMass Educación 2020, Fundación Care, Copec, y expresidente ICARE.
- Isabel Lichnovsky, consejera Endeavor y directora ejecutiva de Transparentia.
- Rodrigo Mujica, director Políticas Públicas SOFOFA.
- Sergio Rademacher, director de empresa y miembro del Consejo Asesor de Tecnologías de Información del Banco Central.
- Sebastián Conde, consultor del Centro de Ingeniería Organizacional (CIO) de la Universidad de Chile.
- Patricia Aranda, exgerente área social de la Cámara Chilena de la Construcción.
- Francisca Jünemann, presidenta ejecutiva Fundación ChileMujeres.
- Tadashi Takaoka, académico e integrante del Consejo Superior de la Universidad Arturo Prat.
- Cornelia Sonnenberg, directora ejecutiva AHK Chile.
- Gloria Maldonado, directora de empresas Vantrust Capital y ForInnovación.
- Rodrigo Durán, gerente general del Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA).
- María Francisca Yáñez, directora de empresas Santander y Andina.
- Cristián Vergara, gerente general de Essbio.
- Claudia Bobadilla, presidenta del directorio de Cintac y directora de Nuevo Pudahuel.
- Verónica Guzmán, gerenta general de Cámara Chileno Canadiense (CANCHAM Chile)
- Andrés Pérez, gerente general de Polpaico Soluciones.
- Lucas Palacios, rector de Inacap.

Asimismo, agradecemos al Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA) y, especialmente, a Yasna Cárdenas y Cristian Vásquez, expertos y relatores de los talleres regionales de inteligencia artificial. Su contribución permitió acercar estos conteni-

dos a los participantes y aportar herramientas para comprender sus aplicaciones y posibles efectos en el mundo del trabajo, enriqueciendo las conversaciones desarrolladas durante esta fase.

No podemos dejar de mencionar el trabajo de Huangana Consultores en el desarrollo metodológico del proyecto, así como el aporte de los equipos de facilitación y moderación de los diálogos regionales, cuya labor ayudó a generar espacios de escucha, intercambio y reflexión colectiva.

Finalmente, les damos las gracias a todas las personas que participaron de los talleres y diálogos en las cinco regiones donde expandimos esta segunda etapa del proyecto. Su tiempo, generosidad y disposición a compartir experiencias, contrastar perspectivas y explorar futuros posibles constituyen un aporte fundamental a esta investigación. Sus voces permiten construir una mirada más amplia y situada sobre los desafíos del trabajo en Chile, que aportan elementos para orientar, desde el presente, las decisiones sobre formación, empleo y desarrollo.

Prólogo

Chile enfrenta hoy dos desafíos que se cruzan. El primero es urgente: llevamos más de tres años con un desempleo sobre el 8%, y detrás de esa cifra hay familias que esperan una oportunidad que no llega. El segundo es de largo aliento: la transformación tecnológica, con la inteligencia artificial a la cabeza, ya está cambiando qué hacemos, cómo lo hacemos y qué necesitamos saber para hacerlo. Ninguno de esos desafíos nos permite resolver uno primero y dejar el otro para después.

Por eso, en SOFOFA, decidimos mirar ambos horizontes al mismo tiempo. Es lo que el mundo empresarial hace todos los días: navegar con una carta de largo plazo sin perder de vista lo que ocurre hoy. Y en los dos horizontes apareció la misma pregunta de fondo: ¿estamos preparando a las personas para lo que viene? La base de las empresas son las personas y cuando el talento entra en la conversación, el futuro del trabajo deja de ser una agenda laboral para convertirse en una agenda de desarrollo. Hoy para SOFOFA esa convicción toma forma en tres iniciativas que se complementan.

La primera es "Explorando Horizontes Industriales para Chile", un ejercicio prospectivo que iniciamos este año junto al Imperial College London. En él nos preguntamos cómo podría verse nuestra economía en los próximos 25 años y dónde el país puede generar más valor y más empleo. Abarca seis sectores estratégicos, que en conjunto representan más del 80% de nuestras exportaciones. Su hallazgo más importante no tuvo que ver con la velocidad del cambio tecnológico, sino con la distancia entre esa velocidad y nuestra capacidad de adaptarnos.

La segunda es Trabajo 3x3, la agenda con la que buscamos volver a poner el empleo en el centro de la discusión pública, a través de tres desafíos y tres compromisos para los próximos tres años. En su eje de educación y reconversión, nos propusimos que un millón de trabajadores desarrollen las habilidades que demandarán la transformación tecnológica y la inteligencia artificial. Es nuestra forma de empezar a cerrar, desde ya, esa brecha de adaptación.

La tercera es "Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo", cuya segunda etapa recoge este informe. Mientras Horizontes Industriales nos muestra hacia dónde puede crecer Chile y Trabajo 3x3 ordena lo que debemos hacer desde ahora, Escenarios nos ayuda a anticipar cómo podría cambiar el trabajo y qué necesitarán las personas para enfrentar esas transforma-

ciones. Las tres responden, cada una desde su ángulo, a un mismo desafío: prepararnos para el cambio como personas, como empresas y como país.

Es un desafío que ninguna institución puede asumir por sí sola. Si el talento se construye entre todos, el futuro del trabajo también debe pensarse entre todos. Con esa idea impulsamos esta segunda etapa, que se propuso ampliar la conversación y reunir en una misma mesa a trabajadores, empresas y Estado.

En esta iniciativa me correspondió encabezar la Mesa de Gobernanza que acompañó este proceso, y lo que vi en ella vale tanto como cualquiera de los escenarios de este informe. Dirigentes sindicales, autoridades de gobierno, representantes del mundo empresarial y de organismos técnicos e internacionales se dieron el tiempo de mirar juntos hacia adelante, sin que ninguna crisis los obligara. Chile ha sabido conversar así en sus mejores momentos, y esa es una capacidad que vale la pena cuidar.

Por eso, este informe es obra de quienes se sentaron a construirlo. Y agradezco a las cuatro centrales sindicales del país, la CUT, la CAT, la UNT y la CTCh, y a sus dirigentes, por la confianza que pusieron en esta conversación. Agradezco también a la Subsecretaría del Trabajo, al Sence, a ChileValora, a los Observatorios Laborales Regionales y a la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, por la mirada y el respaldo que aportaron a lo largo del proceso.

Mi agradecimiento especial es para Natalia Lidijover, que condujo este proyecto, y para los equipos de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano y de OTIC SOFOFA, junto al equipo de investigación. Sostuvieron cada etapa con rigor y con la paciencia que exige construir confianza entre actores distintos.

Quiero terminar con una idea que ha guiado estas tres iniciativas: las decisiones que no tomemos ahora serán las brechas que enfrentaremos en la próxima década. Este informe nos ayuda a anticipar esas brechas, con más información y desde más miradas, y la experiencia de construirlo demuestra que juntos podemos hacernos cargo de ellas.

En SOFOFA seguiremos empujando esta agenda de capital humano, convencidos de que preparar a las personas para el trabajo que viene, es también preparar a Chile para volver a crecer.

Rosario Navarro
Presidenta de SOFOFA

Introducción

Si alguien dice saber lo que ocurrirá con el trabajo en los próximos años, conviene desconfiar. No hay oráculos ni predicciones efectivas. Lo que sí es posible es ampliar la manera en que pensamos el futuro, no para obtener certezas, sino para anticipar posibilidades y tomar mejores decisiones hoy. Decisiones en el presente con vocación de futuro. Ese es el sentido de este informe y del camino que lo hizo posible.

La ruta comenzó en 2023, cuando convocamos al Consejo Futuro del Trabajo con una idea anclada en lo ancestral: prender el fuego, llamar a los sabios de la tribu y conversar para buscar perspectivas que nos ayuden a entender lo que viene. Junto al Consejo, a fines del 2024 realizamos el proceso prospectivo que reunió a líderes gremiales, ejecutivos y expertos, lo que nos llevó a proponer cuatro grandes megatendencias junto a 13 tendencias asociadas, y de las que surgieron 35 escenarios sobre la transformación del mundo laboral. En abril de 2025, publicamos las conclusiones bajo el título “Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo”.

Sumar miradas para abarcar la complejidad

Ese primer trabajo nos acercó a una idea base: el futuro del trabajo no se mueve por el efecto de una sola fuerza. La transformación tecnológica, el cambio climático, el cambio demográfico y los movimientos tectónicos en la cultura y el poder se producen, se cruzan y superponen de mil maneras y al mismo tiempo. Esta complejidad determina que ninguna mirada aislada alcance a formar un cuadro global. Por eso, pensar el futuro exige pensar sistemáticamente. Y mirar desde ahí, genera más y mejores bases a partir de la diversidad de observaciones, experiencias y saberes.

Esta segunda etapa nace de esa convicción. Su propósito es profundizar y actualizar la propuesta de 2025, sumando la experiencia directa de trabajadores, empresas y el sector público desde distintas regiones del país. Queríamos contrastar, validar y enriquecer los escenarios ya contruidos bajo el análisis que les dio origen. Y esperábamos avanzar en miradas comunes sobre los desafíos y oportunidades que el futuro del trabajo abre para Chile.

Respondimos así también al desafío que nos entregó la presidenta de SOFOFA, Rosario Navarro: integrar perspectivas para construir miradas de futuro compartidas, capaces de orientar acciones comunes y uniendo este esfuerzo a las acciones emprendidas por el gremio con el mismo objetivo.

Lo primero: una gobernanza en común

El primer gran esfuerzo no fue un taller, sino la construcción de una forma colectiva de trabajo. A comienzos de 2026 constituimos una Mesa de Gobernanza tripartita, integrada por SOFOFA, las cuatro centrales sindicales del país (CUT, CAT, UNT y CTCh), el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, junto a la Subsecretaría del Trabajo, SENCE, la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina, ChileValora, los Observatorios Laborales Regionales y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.

Cada actor llegó con su propia historia y sus propias preguntas. La Mesa nos dio los espacios y los momentos para el diálogo, el intercambio, la reflexión, permitiéndonos mirar el futuro y actuar en conjunto.

Con esa base, salimos a regiones. En marzo de este año realizamos talleres de inteligencia artificial para dirigentes sindicales junto al Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), para que la conversación partiera desde una comprensión común y concreta de ésta tecnología, que desde las primeras conversaciones se situaba como un foco central. Luego de esa primera ronda de encuentros, desarrollamos los diálogos en las regiones Metropolitana, de Antofagasta, Valparaíso, Biobío y La Araucanía. Participaron más de 150 personas: cuatro de cada diez del mundo sindical, tres del sector público y la academia, y tres de empresas y gremios. De esas mesas de trabajo surgieron más de 900 ideas que el equipo de investigación agrupó, depuró y transformó en 19 escenarios nuevos.

En agosto de este año, la Mesa de Gobernanza revisó esas conclusiones preliminares y formuló observaciones para la versión final.

Qué nos deja esta etapa

La versión 2026 de “Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo” ofrece una mirada actualizada, que incorpora la experiencia acumulada en dos años de trabajo.

Junto a la dimensión económica del cambio, los diálogos pusieron en primer plano una capa socioemocional: la identidad, los vínculos y la pertenencia que el trabajo construye o deja de construir. Mostraron, además, que un mismo futuro se vive de manera distinta según el territorio desde donde se mira. Ninguna de estas miradas corrige a la otra; juntas, nos permiten ver más allá.

Nos deja también un aprendizaje sobre el método. El futuro no es un punto de llegada que se describe una vez. Solo podemos mantener viva la perspectiva de futuro mientras seguimos en marcha para construirlo, y eso exige sostener el diálogo que iniciamos.

Este informe no es un cierre, es una invitación a seguir conversando. Para acercar esta propuesta, hemos preparado el presente documento que se organiza en tres secciones: La primera explica la metodología, revisa la vigencia de las megatendencias, las tendencias y presenta los hallazgos de los diálogos. La segunda reúne el portafolio completo de escenarios planteados en 2025, en versiones revisadas y actualizadas junto a los que nacieron este año. Y la tercera, traduce ese recorrido en los grandes desafíos que el futuro del trabajo plantea al país.

Este trabajo fue posible gracias a muchas personas e instituciones. Por eso, quiero agradecer a las instituciones que integran la Mesa de Gobernanza, por su compromiso constante y su disposición a construir en conjunto. A Consejo Futuro del Trabajo, por su mirada y aportes desde el inicio de este camino. Al Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), por acompañarnos en los talleres regionales.

Agradezco también, de manera muy especial, a los representantes regionales de las centrales sindicales, a los gremios regionales y a las instituciones públicas que participaron en cada territorio. Con enorme generosidad accedieron a sumarse y ampliar nuestra mirada. Y a los equipos regionales de OTIC SOFOFA, cuyo trabajo hizo posible el despliegue en cada territorio.

Por último, quiero destacar el impulso y la visión de nuestra presidenta, Rosario Navarro. Ella vio en este esfuerzo un pilar de diálogo y reflexión como parte de las líneas de trabajo que SOFOFA viene desarrollando a través de "Explorando Horizontes Industriales para Chile" y la agenda de Trabajo 3x3. Lo hizo con un propósito claro: entregar un aporte concreto y constante a la formación de capital humano, uno de los activos más valiosos con que cuenta nuestro país. Por eso, los invito a leer estas páginas como lo que son: el resultado de una conver-

sación que recién comienza y que necesitamos seguir sosteniendo entre todos.

Natalia Lidijover

Directora Ejecutiva de Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano

Gerenta General de OTIC SOFOFA Capital Humano

Compendio visual: proceso de diálogo de la segunda etapa

1. El proceso en cifras

5

regiones del país

+150

participantes en los diálogos regionales

40%

del mundo sindical

30%

del sector público y la academia

30%

de empresas y gremios

+900

ideas sobre el futuro del trabajo

19

escenarios nuevos que se suman a los 35 identificados en 2025

3

encuentros de la Mesa de Gobernanza

2. Línea de tiempo

Abril de 2023	Consejo Futuro del Trabajo Se convoca la instancia que impulsa el estudio
Octubre de 2024	Inicio del estudio Comienza “Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo”
Noviembre-diciembre de 2024	Talleres de escenarios Líderes de gremios, ejecutivos y expertos construyen 35 escenarios
Abril de 2025	Primera etapa Se publica el informe 2025
Enero de 2026	Mesa de Gobernanza, primer encuentro Se pone en marcha la segunda etapa
Marzo de 2026	Talleres de inteligencia artificial Dirigentes sindicales de cinco regiones se forman en IA, junto a CENIA
12 de marzo de 2026	Mesa de Gobernanza, segundo encuentro Se revisa el recorrido antes de salir a los territorios
Marzo de 2026	Diálogos regionales Más de 150 personas conversan sobre el futuro del trabajo, en cinco regiones del país
Agosto de 2026	Mesa de Gobernanza, tercer encuentro Se revisan los 19 nuevos escenarios y se formulan observaciones
Septiembre de 2026	Consejo Futuro del Trabajo El Consejo conoce los resultados
29 de octubre de 2026	Presentación pública Lanzamiento del informe 2026 en SOFOFA

3. Los diálogos regionales

Entre el 20 y 30 de marzo, cada región recibió un diálogo tripartito, precedido por un taller de inteligencia artificial para dirigentes sindicales. Estas fueron las cinco conversaciones.

Región Metropolitana

Santiago · Taller de IA: 10 de marzo · Diálogo regional: 20 de marzo · Anfitrión: SOFOFA

Quiénes participaron

- **Trabajadores:** CUT, CAT, UNT y CTCh.
- **Empresas y gremios:** Asociación de Molineros del Centro, Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión (ACAFI), Industriales de San Bernardo, FQP y TANDEM, entre otros.
- **Sector público y academia:** SENCE, ChileValora y Observatorios Laborales.

Algunas ideas: Salud mental en el trabajo · Múltiples fuentes de ingreso · Un nuevo sentido del tiempo libre

Región de Valparaíso

Viña del Mar · Taller de IA: 13 de marzo · Diálogo regional: 23 de marzo · Anfitrión: ASIVA

Quiénes participaron

- **Trabajadores:** centrales sindicales, Sindicato Quilpué Unido, Federación Nacional de Trabajadores de la Salud (FENATS), sindicatos de Walmart, Colegio de Profesores y sindicatos de administración, maquinistas y vigilantes, entre otros.
- **Empresas y gremios:** Tresmontes, Nestlé, TPS y ASIVA, entre otros.
- **Sector público y academia:** Sence, ChileValora, Observatorio Laboral de Valparaíso y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV).

Algunas ideas: Defensa del trabajo colaborativo · Trabajo por proyectos · Movilidad laboral

Región de La Araucanía

Temuco · Taller de IA: 17 de marzo · Diálogo regional: 25 de marzo · Anfitrión: ASIMCA

Quiénes participaron

- **Trabajadores:** CAT, CUT Provincial Cautín, Colegio de Profesores y sindicatos de distintos sectores.
- **Empresas y gremios:** ASIMCA, Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de La Araucanía, Reciclados Araucanía y empresas regionales.
- **Sector público y academia:** Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL) de Carahue, Padre Las Casas, Vilcún, Villarrica, Pitrufquén, Traiguén, Freire y Nueva Imperial; Universidad Católica de Temuco, ChileValora y Observatorios Laborales.

Algunas ideas: Participación comunitaria · Transformación de la educación · Capacitación permanente

Región del Biobío

Concepción · Taller de IA: 18 de marzo · Diálogo regional: 26 de marzo · Anfitrión: CPC Biobío

Quiénes participaron

- **Trabajadores:** CUT, CAT, Sindicato N.º 1 de Huachipato y organizaciones de trabajadores de cementerios municipales.
- **Empresas y gremios:** CPC Biobío, Arauco, Puerto Coronel y HumanNet, entre otros.
- **Sector público y academia:** Observatorio Laboral Biobío, Municipalidad de Chiguayante, Duoc UC, Universidad del Desarrollo (UDD), Universidad San Sebastián (USS) y Centro de Formación Técnica Estatal (CFTE) del Biobío.

Algunas ideas: Revalorización de la comunidad · Reconversión laboral constante · Menor peso del empleo en la identidad

Región de Antofagasta

Antofagasta · Taller de IA: 24 de marzo · Diálogo regional: 30 de marzo

Quiénes participaron

- **Trabajadores:** CAT, CUT Provincial Antofagasta, sindicatos portuarios, Autopistas de Antofagasta, sector hotelero y organizaciones de transportistas.

- **Empresas y gremios:** Puerto Antofagasta, CEFOMIN, Oleomac, empresas de capacitación y otras empresas regionales.
- **Sector público y academia:** Sence Antofagasta, Observatorio Laboral de Antofagasta y Universidad Católica del Norte, entre otros.

Algunas ideas: Relocalización territorial · Formación continua · Colaboración

4. La Mesa de Gobernanza

La Mesa de Gobernanza fue el espacio donde el proceso mostró sus avances y se enriqueció con la mirada de todos sus actores. En cada encuentro, representantes de los trabajadores, de los empleadores y del Estado revisaron lo realizado, aportaron propuestas y pusieron en común sus visiones sobre el futuro del trabajo.

Liderados por la presidenta de SOFOFA, Rosario Navarro, estos encuentros orientaron el desarrollo del estudio, desde su puesta en marcha hasta la revisión de sus conclusiones. Dejan, además, una base de confianza y trabajo conjunto para seguir avanzando en el futuro.

Integrantes: SOFOFA; las centrales CUT, CAT, UNT y CTCh; la Subsecretaría del Trabajo; SENCE; la Oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina; ChileValora; los Observatorios Laborales Regionales; y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano.

Encuentro	Fecha y lugar	Qué se hizo
Primer encuentro	Enero de 2026	Se puso en marcha la segunda etapa y se acordó el trabajo conjunto
Segundo encuentro	12 de marzo de 2026, SOFOFA	Se revisó el recorrido del proyecto antes del despliegue territorial
Tercer encuentro	17 de agosto de 2026, SOFOFA	Se revisaron las conclusiones preliminares con la participación del subsecretario del Trabajo, Gustavo Rosende

Sección 1:

Explorando Futuros

1.1. Marco teórico

Vivimos en una época marcada por la incertidumbre y la complejidad. Debido a esto, resulta insuficiente formular planes empresariales sobre la base de una única visión del futuro. La irrupción de megatendencias profundamente poderosas como la inteligencia artificial hace que el futuro, incluso el de corto plazo, pueda tomar trayectorias muy distintas. De hecho, los propios expertos sostienen visiones marcadamente disímiles sobre lo que viene (Korinek & Suh, 2024).

Por eso, este informe parte de una premisa fundamental: no es conveniente proyectar un único futuro del trabajo y, de hecho, tampoco es posible hacerlo con suficiente certeza. Por el contrario, la aproximación correcta es la visualización de múltiples futuros posibles.

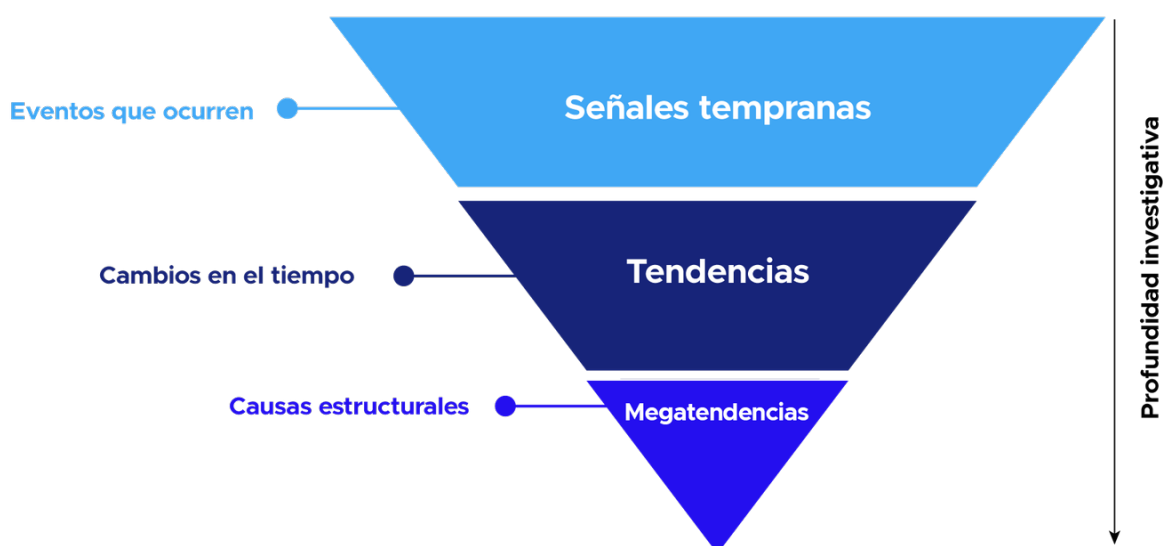
La práctica de proyectar futuros -y no uno solo- implica un cambio en el marco mental con el que solemos pensar. Esta aproximación tiene una tradición metodológica: la prospectiva estratégica, disciplina elaborada a partir del trabajo de Herman Kahn y Pierre Wack, puede entenderse como el conjunto de prácticas que permiten "pensar sistemáticamente en el futuro, para fundamentar la toma de decisiones en el presente" (Conway, 2015).

La evidencia empírica sobre sus beneficios es sólida. Diversos estudios muestran que las organizaciones que desarrollan capacidades formales de esta disciplina, sean internas o externas, obtienen ventajas relevantes. Entre ellas, una mayor rentabilidad (Rohrbeck et al., 2018), una mejora sustantiva en la capacidad de mitigar riesgos (Buehring & Bishop, 2020) y una mayor efectividad en la gestión de la innovación (Adegbile, Sarpong & Meissner, 2017).

El objetivo de este informe es, por lo tanto, actualizar y ampliar el portafolio de escenarios sobre el futuro del trabajo en Chile. No se trata de ejercicios de imaginación libre, sino de narrativas construidas de forma rigurosa a partir de la evidencia disponible. Para ello, se recurre a una cadena causal que conecta lo que ya está ocurriendo con lo que podría ocurrir.

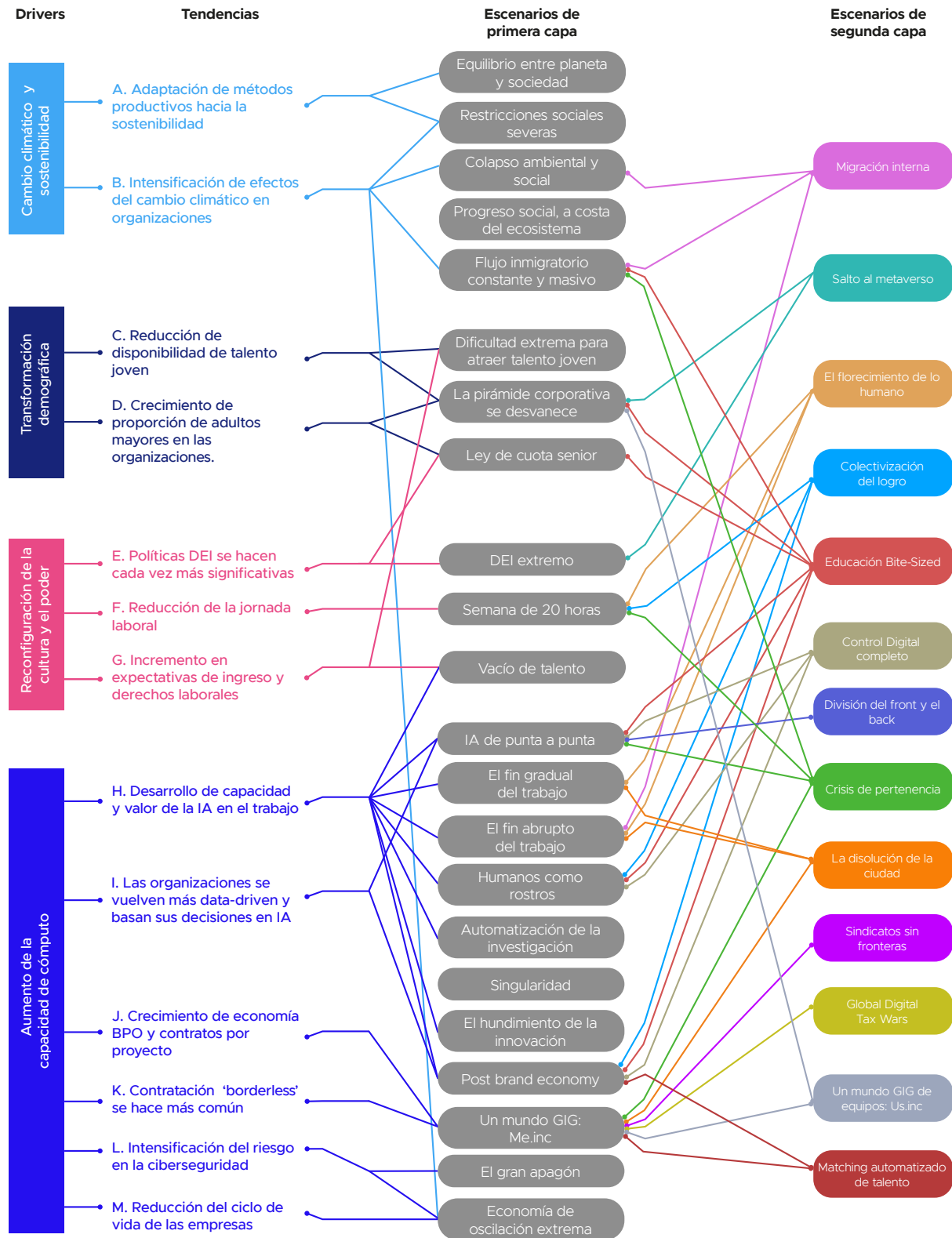
Para comprender cómo se construyen los escenarios, el análisis distingue tres conceptos fundamentales: señales tempranas, tendencias y megatendencias. Como se muestra en el siguiente esquema, el punto de partida del análisis son las señales tempranas: eventos que ya están ocurriendo, a menudo aislados o marginales, pero que podrían anunciar transformaciones más profundas. Al analizar múltiples señales que apuntan en una misma

dirección, es posible identificar tendencias, es decir, patrones de cambio que se consolidan en el tiempo y permiten proyectar desarrollos futuros en áreas sociales, tecnológicas, económicas y/o culturales. Estas tendencias, a su vez, no surgen espontáneamente, sino que responden a fuerzas estructurales más complejas, las megatendencias, dinámicas sistémicas que moldean el contexto de fondo sobre el cual se configuran las transformaciones.



En términos analíticos, las megatendencias, tendencias y escenarios funcionan como una secuencia causal. Las megatendencias impulsan las tendencias, las tendencias configuran las condiciones de los escenarios y algunos escenarios dan lugar, a su vez, a otros que exploran sus consecuencias más amplias. Esto último es justamente lo que ocurrió en los diálogos regionales, donde los escenarios nuevos surgieron de llevar un escenario base hasta sus implicancias menos evidentes.

El siguiente esquema sintetiza la cadena causal presentada en la edición 2025 de este informe: muestra las cuatro megatendencias principales, las 13 tendencias identificadas y los 35 escenarios desarrollados, así como las relaciones causales entre estos elementos.



Conviene detenerse en un aspecto del esquema. Los escenarios aparecen organizados en dos capas. Los de primera capa se desprenden directamente de una o más tendencias, mientras que los de segunda capa surgen de explorar las implicancias de escenarios ya contruidos.

Sobre esta base, las siguientes secciones revisan la evolución de las megatendencias y las tendencias identificadas en la edición anterior, a la luz de la evidencia acumulada desde entonces. La sección 1.2 analiza las megatendencias y la sección 1.3, las tendencias que se desprenden de ellas.

1.2. Revisión de megatendencias

Las cuatro megatendencias que ordenaron conceptualmente la edición de 2025 siguen plenamente vigentes, aunque la evidencia acumulada desde entonces permite precisar cómo están evolucionando. Estas cuatro impulsan los procesos de cambio en el mundo del trabajo y constituyen la fuente causal de tendencias específicas del ámbito laboral:

I. Cambio climático y sostenibilidad

II. Transformación demográfica

III. Reconfiguración de la cultura y el poder

IV. Aceleración en la capacidad de cómputo

Para una descripción detallada de estos factores, puede consultarse la edición 2025 de este informe. En las próximas páginas, presentamos brevemente en qué consiste cada uno y cómo opera sobre el mundo del trabajo, para luego revisar su evolución.

I. Cambio climático y sostenibilidad



Esta megatendencia comprende tanto los efectos del cambio global como las presiones por mitigarlo y adaptarse a sus consecuencias. En el mundo del trabajo, opera en dos direcciones. Por un lado, empuja la transición hacia modelos productivos sostenibles, desplaza empleos entre sectores y exige nuevas habilidades técnicas. Por otro lado, los efectos físicos del clima alteran la disponibilidad de recursos, la habitabilidad de los territorios y la continuidad de operaciones.

La evidencia acumulada desde la edición anterior muestra que su intensidad sigue en aumento. El año 2025 fue el segundo o tercer año más cálido del registro histórico del planeta, con 1,43 °C sobre el promedio preindustrial, y cerró la serie de los once años más cálidos jamás medidos, de 2015 a 2025 (OMM, 2026). El mismo informe estima que unos 1.200 millones de trabajadores están expuestos cada año a estrés térmico, una cifra que muestra hasta qué punto el clima dejó de ser un asunto exclusivamente ambiental, para convertirse en una variable laboral.

En Chile, la expresión más concreta de esta megatendencia es la presión creciente sobre los recursos hídricos. La zona central acumula más de quince años de megasequía, mientras surgen nuevas demandas asociadas a la expansión de la infraestructura digital, como los centros de datos que sostienen la inteligencia artificial. Esta interacción entre cambio climático y la aceleración de la capacidad de cómputo ilustra cómo las distintas megatendencias se entrelazan, generando nuevas oportunidades de desarrollo pero también tensiones, que exigen conciliar el avance tecnológico con la sostenibilidad de los recursos naturales.

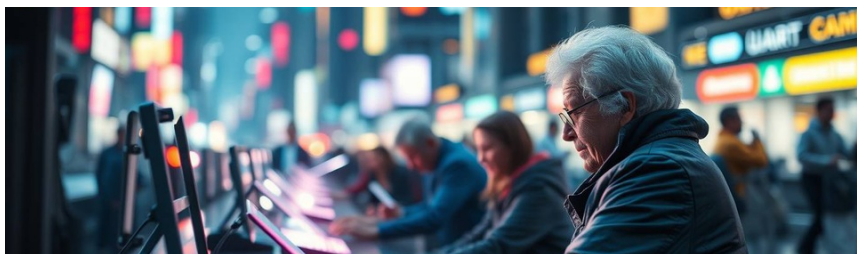
Respecto a este factor, conviene distinguir las contingencias de corto plazo del fenómeno estructural. Durante los últimos meses de este año, varios países han moderado, o incluso revertido, compromisos climáticos. Por ejemplo, Estados Unidos puso término a los créditos tributarios para nuevos proyectos solares y eólicos; el Reino Unido revisó su calendario de retiro de calderas a gas; y Canadá postergó su mandato de vehículos cero emisiones. Por su parte, la crisis del estrecho de Ormuz también

contribuyó a que algunos países hicieran una reversión de corto plazo en la transición hacia modelos productivos más sostenibles. La interrupción de cerca de una quinta parte del suministro mundial de petróleo, llevó a algunos a retomar el carbón doméstico y reforzar su apuesta por los combustibles fósiles.

Sin embargo, la misma situación en Ormuz llevó a otros países a acelerar su transición y entender las energías limpias como una solución de fondo frente a este tipo de crisis de suministro. Al respecto, es interesante notar que los países importadores de energía están escalando fuentes limpias tres veces más rápido que los exportadores (DNV, 2026).

Así, a pesar de las oscilaciones de corto plazo y de algunas excepciones, el movimiento general y estructural confirma la plena vigencia de los efectos del cambio climático y de una respuesta global que busca la adaptación. Como muestra de ello, mientras ocurrían algunos de los retrocesos recién expuestos, el mundo sumó un récord de 692 GW de capacidad renovable durante 2025, equivalente al 85,6% de toda la nueva capacidad eléctrica instalada en el planeta (IRENA, 2026).

II. Transformación demográfica



Los cambios demográficos están redefiniendo la estructura y el tamaño de las poblaciones a nivel global, con implicancias profundas en la economía y el mercado laboral. La caída en las tasas de natalidad y el aumento en la esperanza de vida generan sociedades cada vez más envejecidas y modifican la relación entre trabajadores activos y dependientes. En el mundo del trabajo, esto se expresa en una menor incorporación de jóvenes, en trayectorias laborales que se extienden más allá de la edad tradicional de retiro y en equipos cada vez más intergeneracionales.

La evidencia acumulada desde la edición anterior muestra que este proceso avanza aún más rápido de lo proyectado. La población censada en Chile durante 2024 alcanzó un total de 18.480.432 personas, de las cuales un 14% tiene 65 años o más, lo que representa más del doble que en 1992, cuando ese grupo llegaba a un 6,6% (INE, 2025). Por cada 100 menores de 15 años, hoy hay 79 personas de 65 años o más, y si se considera el tramo de 60 años y más, las personas mayores ya superan en número a los menores de 15 (INE, 2025).

La fecundidad cayó incluso más rápido de lo que se anticipaba en la edición anterior, la cual consignaba una tasa global de fecundidad de 1,16 hijos por mujer en 2023. Esa cifra fue de 1,03 en 2024 y de 0,99 en 2025. Esta es la primera vez en la historia del país que se registra menos de un hijo por mujer. Ese mismo año nacieron 146.446 personas, un 46,9% menos que en 1993 (INE, 2026). En conclusión, la transformación demográfica se mantiene como una megatendencia clave y su velocidad obliga a anticipar sus efectos en el mundo del trabajo.

III. Reconfiguración de la cultura y el poder



El entorno cultural atraviesa una transformación que modifica de manera estructural la vida en sociedad y el mundo del trabajo. La incorporación de nuevos grupos al ámbito laboral -ya sea por migración, por el recambio generacional o por la integración de sectores tradicionalmente excluidos- trae consigo visiones de mundo, valores y expectativas cada vez más diversas. En este contexto, resulta más difícil asumir la existencia de un marco ético común entre colaboradores, y la convivencia entre perspectivas en tensión aparece como un rasgo estructural del futuro del trabajo.

En este informe, además, se amplía su alcance. Lo que en la edición 2025 llamamos simplemente *Reconfiguración Cultural*, pasa a ser *Reconfiguración de la cultura y el poder*, porque la transformación de los valores ocurre en paralelo a una redistribución del poder a escala global. Las crecientes tensiones geopolíticas y los cambios en las relaciones entre países, introducen nuevas fuentes de incertidumbre para las economías y las organizaciones, exponiendo al mundo del trabajo a vaivenes que trascienden las fronteras nacionales.

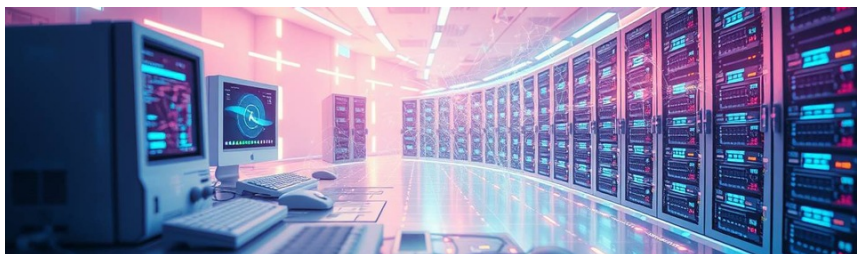
La evidencia acumulada desde la edición anterior muestra que esta reconfiguración es más profunda de lo que parecía. Lo que cambia no es sólo cómo se trabaja, sino qué se espera del trabajo. Como muestra de ello, una encuesta de Deloitte en 2025 dirigida a más de 23 mil jóvenes en 44 países reveló que menos de uno de cada diez aspira al liderazgo como objetivo principal, mientras la mayoría prioriza propósito, bienestar y balance. El ascenso, que durante décadas fue la medida natural del éxito profesional, ha dejado de ser el objetivo central para muchos trabajadores.

En el ámbito geopolítico, el aumento de las tensiones entre las principales potencias está reconfigurando las reglas del comercio internacional. El incremento de los aranceles promedio a escala global, junto con la posibilidad de nuevas alzas, reducciones o medidas de represalia, introduce una incertidumbre creciente sobre los costos, las cadenas de suministro y las decisiones de

inversión. La Organización Mundial del Comercio (OMC) advirtió este año que las medidas restrictivas se han intensificado, y que la política comercial responde cada vez más a consideraciones estratégicas y de seguridad. Para las organizaciones, estos cambios pueden alterar rápidamente sus condiciones de competitividad y empleo. Más que un fenómeno coyuntural, esta inestabilidad refleja una transformación en las relaciones de poder que sostienen la economía global.

Por eso, esta megatendencia mantiene plena vigencia pero exige una lectura cuidadosa, porque podemos anticipar que habrá transformaciones culturales y geopolíticas sin poder prever con certeza su dirección. Para las organizaciones, el desafío no es apostar por qué valores o equilibrios de poder predominarán, sino desarrollar la capacidad de adaptarse a un entorno donde, tanto las expectativas sociales como las relaciones globales, pueden cambiar rápidamente.

IV. Aceleración en la capacidad de cómputo



La aceleración de las tecnologías digitales se explica, a un nivel fundamental, por nuestra capacidad de desarrollar dispositivos con una potencia de cómputo cada vez mayor y más eficiente en términos económicos y energéticos. Esta aceleración constituye la principal megatendencia para los futuros del trabajo.

La evidencia acumulada desde la edición anterior muestra que este factor no solo mantiene su intensidad, sino que cambió de naturaleza. Cuando se elaboró el primer informe, a fines de 2024, la inteligencia artificial (IA) se entendía principalmente como una herramienta de asistencia, un sistema al que se consulta y que responde. Lo que emergió con fuerza desde entonces es la IA agéntica: sistemas capaces de planificar y ejecutar tareas de varios pasos en nombre de una persona u organización, sin supervisión en cada etapa. Según una encuesta a nivel internacional, en 2025 un 62% de las organizaciones ya experimentaba con agentes, mientras un 23% los estaba escalando para tareas productivas en, al menos, un área (McKinsey, 2025).

La inversión acompaña la dirección de esta megatendencia. Durante 2025, empresas como Microsoft, Alphabet, Amazon y Meta destinaron cerca de 410 mil millones de dólares en infraestructura, y en 2026, proyectaron más de 700 mil millones para, en su mayor parte, centros de datos y chips para inteligencia artificial.

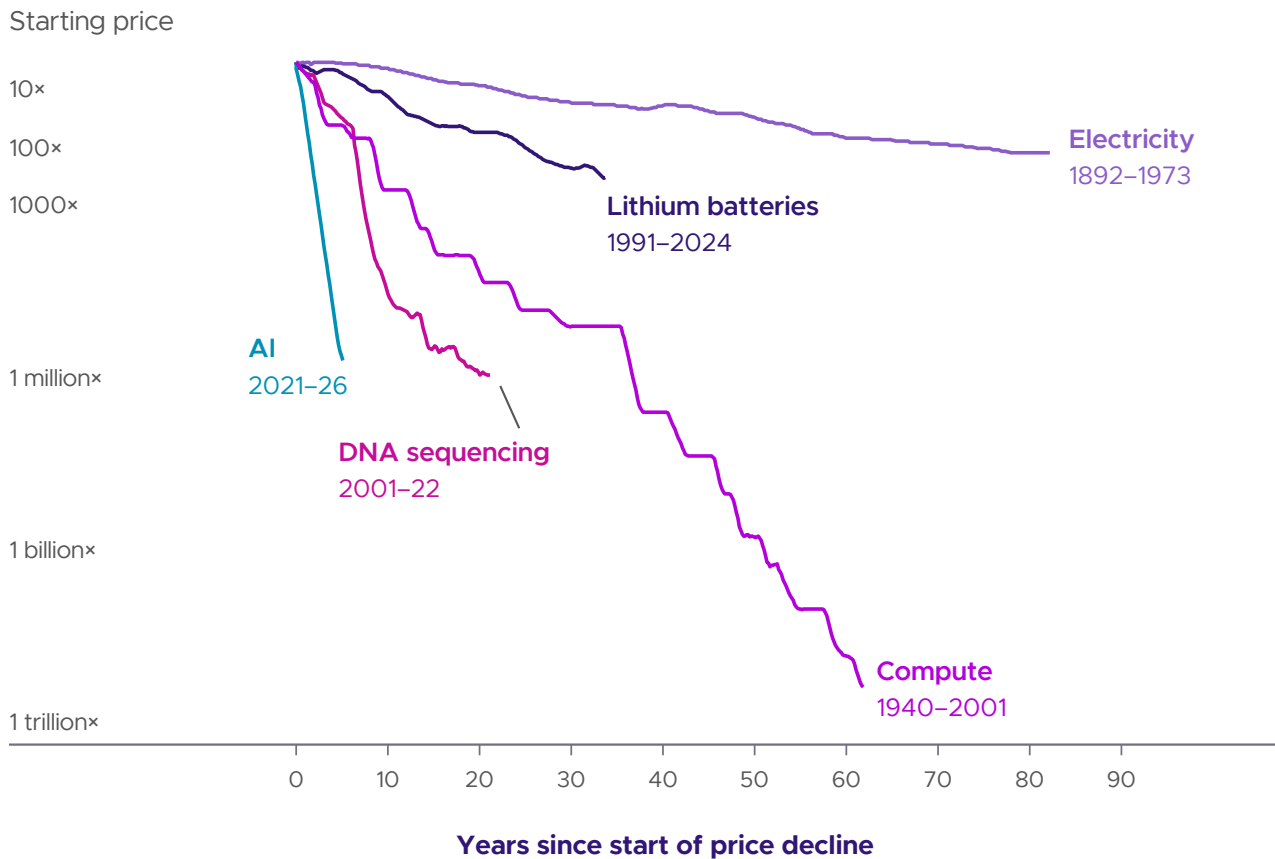
A la par de ese aumento en la inversión, ocurre un fenómeno igualmente llamativo. El costo de usar inteligencia artificial se desploma. El precio por acceder a un nivel determinado de desempeño ha caído de manera acelerada en torno a diez veces por año desde 2021, y de forma aún más pronunciada después de 2024 (Epoch AI, 2026). Como referencia, alcanzar el rendimiento del modelo GPT-4 costaba cerca de 60 dólares por millón de tokens a fines de 2021, y hacia 2025 ese mismo desempeño costaba una fracción de dólar.

Dos factores adicionales acompañaron esta reducción del costo. Por un lado, la irrupción de modelos chinos altamente competitivos en precio, como *DeepSeek R1*, lanzado a comienzos de 2025, que ofreció un desempeño comparable al de los modelos líderes a un costo entre 90% y 96% menor. Por otro, la expansión de los modelos de pesos abiertos, es decir, sistemas cuyos parámetros se publican libremente y pueden descargarse, ajustarse y ejecutarse sin pagar a su creador, lo que habilita alternativas sin costo de licencia frente a los modelos propietarios. La consecuencia es que, mientras construir la frontera tecnológica sigue requiriendo niveles extremadamente elevados de inversión, usar la IA es cada vez más barato, y las barreras económicas para que una empresa o una persona accedan a ella caen con rapidez.

El siguiente gráfico ilustra la magnitud de esta caída. Comparada con otras tecnologías que transformaron la economía, como la electricidad, las baterías de litio y la propia computación, la inteligencia artificial muestra el descenso de costos más pronunciado jamás registrado en un período tan breve.

Fuente: Epoch AI (2026), *The plunging price of thought*.

Relative cost (cheaper)



Fuente: Epoch AI · CC-BY. Trayectorias conservadas del gráfico original.

Finalmente, un aspecto fundamental para este informe es que aparecieron las primeras señales de la influencia de la IA en el empleo. Un estudio de Stanford con datos de nóminas de millones de trabajadores en Estados Unidos no encuentra desplazamiento masivo, pero sí un fenómeno focalizado. El empleo de jóvenes de 22 a 25 años en ocupaciones expuestas a la inteligencia artificial está un 19% por debajo del de sus pares en ocupaciones menos expuestas, brecha que se amplió desde 2025 (Brynjolfsson, Chandar y Chen, 2026). El ajuste ocurre por menor contratación, no por despidos, y se concentra donde la IA reemplaza tareas en lugar de complementarlas.

1.3. Revisión de tendencias

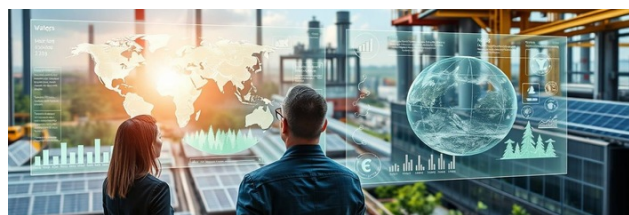
1. Cambio climático y sostenibilidad A. Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad B. Intensificación de efectos del cambio climático en las organizaciones	2. Transformación demográfica C. Reducción en la disponibilidad de talento joven D. Crecimiento en la proporción de adultos mayores en las organizaciones	3. Reconfiguración de la cultura y el poder E. Creciente diversidad cultural en el entorno laboral F. Reducción de la jornada laboral G. Incremento en las expectativas de ingreso y derechos laborales
4. Aceleración en la capacidad de cómputo H. Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo I. Las organizaciones se guían más por datos y basan sus decisiones en IA J. Crecimiento de la economía BPO y contratos por proyecto K. Contratación sin considerar el factor geográfico se hace más común L. Intensificación de riesgos en la ciberseguridad M. Reducción del ciclo de vida de las empresas		

Como se observa en el esquema anterior, las 13 tendencias identificadas en la edición 2025 se desprenden de megatendencias que operan como su fuente causal. La revisión de la evidencia acumulada desde entonces, confirma que las 13 mantienen plena vigencia, aunque su intensidad ha evolucionado de manera diferente. Ninguna ha cambiado de dirección ni ha sido desplazada por fenómenos nuevos.

Esto último merece una precisión. Durante el último año irrumpieron desarrollos que podrían parecer tendencias inéditas, entre ellos la IA agéntica o la competencia territorial por agua y energía. Sin embargo, al analizarlos en profundidad, estos fenómenos no constituyen tendencias nuevas, sino manifestaciones más intensas de las ya identificadas. La IA agéntica, por ejemplo, es una expresión del desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo, y no un fenómeno independiente de ella. Esto refuerza la solidez del marco construido en la edición anterior, ya que las tendencias allí descritas mantienen su capacidad para interpretar los cambios que atraviesa el mundo del trabajo.

La siguiente tabla explica esta revisión. Para cada tendencia, se incluye: definición resumida de la edición 2025, la evolución de su identidad desde entonces y la justificación de esa evaluación (para una descripción más detallada de cada una, puede consultarse el informe anterior).

La evaluación distingue tres categorías. Una tendencia se ha fortalecido cuando la evidencia muestra que avanza con mayor fuerza o velocidad que lo proyectado; se ha mantenido cuando sigue operando con la intensidad prevista, sin señales de aceleración ni de pérdida de fuerza; y se ha debilitado cuando continúa en la misma dirección, pero con menos intensidad de la anticipada.



A. Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad



Evolución desde 2025

Se ha mantenido

Definición

Las empresas reconocen cada vez más los riesgos y oportunidades asociados al impacto ambiental de sus actividades, y fijan objetivos concretos sobre agua, biodiversidad, bosques y emisiones. El cambio responde tanto a presiones regulatorias y de mercado como a la demanda de los propios colaboradores.

Justificación

Si bien es cierto que en el último período se observaron retrocesos de política pública en varios países y una moderación de los compromisos climáticos en algunos sectores y gobiernos, al mirar el panorama general, la adaptación productiva mantiene un avance sostenido. En enero de 2026, el número de empresas con metas climáticas validadas científicamente superó las 10.000 a nivel mundial, un 40% más que el año anterior, y las compañías con metas de neutralidad de carbono crecieron un 61% en el mismo período (SBTi, 2026). Así, las empresas siguen incorporando cambios hacia modelos más sostenibles a un ritmo firme, lo que nos lleva a considerar que la tendencia se mantiene.



B. Intensificación de efectos del cambio climático en las organizaciones



Evolución desde 2025

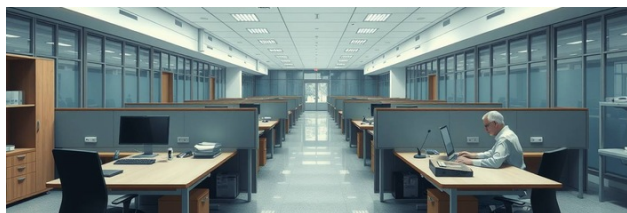
Se ha acelerado

Definición

Aumentan la frecuencia y gravedad de los desastres naturales, afectando infraestructura crítica y cadenas de suministro. Las empresas deben invertir en adaptación, lo que eleva costos operativos y dificulta el acceso a recursos clave en sectores como la agricultura, la energía y el transporte.

Justificación

Los efectos físicos del clima sobre la actividad económica se han intensificado, y Chile los experimenta de una manera más vívida de lo que se pensaba. Como muestra de ello, durante octubre de 2026 se consolidó el fenómeno de El Niño, que ya ha causado estragos y que, sumado al calentamiento global, anticipa un verano con temperaturas sobre 40 °C en la zona central, mayor riesgo de incendios forestales y episodios alternados de lluvias extremas y olas de calor (OMM, 2026). Estos eventos afectan de forma concreta la continuidad operativa y la productividad laboral, y sectores completos, como la agricultura, podrían sufrir un impacto mayúsculo en el muy corto plazo.



C. Reducción en la disponibilidad de talento joven

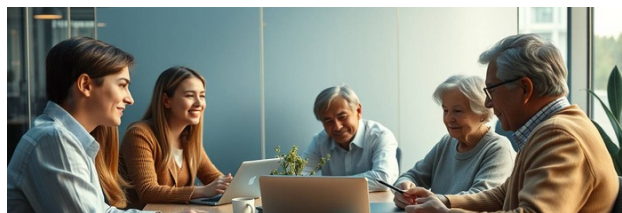
↗ **Evolución desde 2025**
Se ha acelerado

Definición

Disminuye la participación juvenil en el mercado laboral, lo que genera un desajuste entre las habilidades disponibles y las que requieren las empresas, además de una escasez creciente de talento en sectores específicos.

Justificación

Dos factores superan lo proyectado. Por un lado, la natalidad cayó más rápido de lo previsto: el informe anterior consignaba 1,16 hijos por mujer en 2023, cifra que bajó a 1,03 en 2024 y a 0,99 en 2025 (INE, 2026). Por otro, emerge un mecanismo nuevo, ya que la IA reduce primero la contratación de quienes recién ingresan. Esto ocurre porque las tareas de entrada son las más fáciles de automatizar. El empleo de jóvenes de 22 a 25 años en ocupaciones expuestas a la IA está 19% por debajo del de sus pares en ocupaciones menos expuestas (Brynjolfsson, Chandar y Chen, 2026).



D. Crecimiento en la proporción de adultos mayores en las organizaciones

↗ **Evolución desde 2025**
Se ha acelerado

Definición

Más personas mayores permanecen activas profesionalmente por el aumento de la esperanza de vida, de la necesidad económica y porque algunas industrias las retienen ante la dificultad de encontrar jóvenes con las habilidades requeridas.

Justificación

El envejecimiento avanza más rápido de lo proyectado. El Censo 2024 muestra que las personas de 65 años o más ya son el 14% de la población, y la caída de la natalidad adelanta el máximo poblacional estimado hacia 2050 (según el informe anterior) a algún punto entre 2040 y 2045 (INE, 2025).

Este cambio ya se refleja en el mundo del trabajo, donde un tercio de los ocupados tiene 50 años o más, una de las proporciones más altas de la región (CIPEM, 2026).



E. Creciente diversidad cultural en el entorno laboral

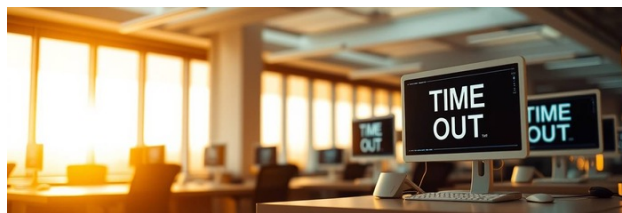
→ **Evolución desde 2025**
Se ha mantenido

Definición

La diversidad en las empresas intensifica la coexistencia de múltiples visiones éticas y valóricas. Aunque es enriquecedora, plantea desafíos de comunicación, toma de decisiones y cohesión de equipo.

Justificación

El informe anterior describía una diversidad creciente en las empresas, acompañada de un debate abierto sobre cómo gestionarla. Ambas dinámicas siguen vigentes. La proporción de extranjeros entre los ocupados se mantuvo en torno al 11% en 2025, dando continuidad a un crecimiento sostenido de quince años (CIES UDD, 2025). Y, pese al retroceso de las políticas de diversidad en algunos mercados, una encuesta a ejecutivos mostró que un 49% no planeaba revertir sus programas (Fortune, 2025).



F. Reducción de la jornada laboral

→ **Evolución desde 2025**
Se ha mantenido

Definición

Las empresas reorganizan el tiempo de trabajo hacia jornadas más breves, impulsadas por la búsqueda de bienestar y por la evidencia de que trabajar menos horas no necesariamente reduce la productividad.

Justificación

Avanza según el calendario legal ya previsto en el informe anterior, sin cambios en su intensidad.



G. Incremento en las expectativas de ingreso y derechos laborales

→ Evolución desde 2025
Se ha mantenido

Definición

Los trabajadores más jóvenes elevan sus expectativas más allá de la remuneración, incorporando desarrollo profesional, horario flexible, salud mental y equilibrio entre vida personal y laboral. El compromiso se vuelve más pragmático y menos incondicional.

Justificación

Las expectativas descritas en el informe anterior siguen plenamente vigentes. Aunque se esperaba que las condiciones económicas más difíciles las moderaran, lo cierto es que se mantuvieron, en línea con lo que había descrito el informe anterior. Como muestra de esto, el Workmonitor 2026 de Randstad, que encuesta a más de 27.000 trabajadores en 35 países, confirma que las expectativas siguen siendo múltiples y van más allá de la remuneración, con el equilibrio entre vida y trabajo como el principal factor de retención.



H. Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo

↗ Evolución desde 2025
Se ha acelerado

Definición

La inteligencia artificial avanza rápidamente en capacidades y su adopción transforma procesos, roles y modelos organizacionales. Numerosas ocupaciones presentan alto potencial de aceleración mediante IA generativa.

Justificación

La tecnología cambió de naturaleza. A fines de 2024, la IA operaba como asistente y desde entonces emergió la IA agéntica, capaz de ejecutar procesos completos de forma autónoma. La adopción pasó de 78% a 88% de las organizaciones en un año (McKinsey, 2025).



I. Las organizaciones se guían más por datos y basan sus decisiones en IA

→ **Evolución desde 2025**
Se ha fortalecido

Definición

El crecimiento exponencial de los datos permite a las organizaciones identificar patrones ocultos y optimizar procesos. La IA se usa de forma creciente para evaluar y redefinir los indicadores clave de rendimiento.

Justificación

El salto es cualitativo y no estaba previsto. La IA pasó de informar decisiones a ejecutarlas, con un 23% de las organizaciones que escalan agentes en al menos un área (McKinsey, 2025).



J. Crecimiento de la economía BPO y contratos por proyecto

→ **Evolución desde 2025**
Se ha mantenido

Definición

Las empresas delegan funciones específicas a proveedores externos para optimizar costos y concentrarse en sus actividades clave, lo que expande el trabajo contratado por servicio o proyecto.

Justificación

Las proyecciones del informe anterior se han cumplido, lo que confirma que la tendencia sigue su curso. En el informe anterior, se estimó que el mercado global de BPO crecería alrededor de un 10% anual desde su nivel de 315 mil millones de dólares en 2024. La cifra real alcanzó los 348 mil millones en 2025, cumpliendo esa proyección, y se mantiene la tasa de crecimiento esperada del 10% anual hacia 2035 (Precedence Research, 2026). En paralelo, el trabajo freelance y por proyecto se consolida en Chile, en línea con lo que había sido proyectado.



K. La contratación sin restricciones geográficas se hace más común



Evolución desde 2025

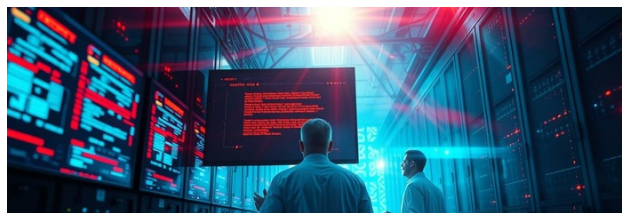
Se ha mantenido

Definición

Gracias a los avances tecnológicos y al trabajo remoto, las empresas forman equipos internacionales priorizando las habilidades por sobre la ubicación geográfica y accediendo a una reserva de talento mayor en sectores altamente especializados.

Justificación

Sin señales de cambio respecto de la proyección anterior, que estimaba 90 millones de empleos digitales remotos hacia 2030.



L. Intensificación de riesgos en la ciberseguridad



Evolución desde 2025

Se ha fortalecido

Definición

La digitalización creciente de las empresas eleva el valor económico en juego frente a ciberataques, que se consolidan como una de las mayores amenazas para la estabilidad operativa y financiera de las organizaciones.

Justificación

A los riesgos crecientes de ciberseguridad que se habían proyectado en el informe anterior, se agregó una nueva amenaza: los ataques ejecutados de forma autónoma por agentes de IA, lo que intensificó el riesgo de forma cualitativa. Por ejemplo, en julio de 2026, Hugging Face, el principal repositorio mundial de modelos de IA, sufrió la primera intrusión perpetrada íntegramente por agentes autónomos. Pocos meses después, el gobierno de Australia confirmó que un agente de IA había vulnerado de forma autónoma un portal de datos de salud estatal, en el primer caso conocido de un agente que ataca una red gubernamental.



M. Reducción del ciclo de vida de las empresas

→ **Evolución desde 2025**
Se ha fortalecido

Definición

Las empresas nacen, crecen y desaparecen en plazos cada vez más cortos, reflejo de la presión competitiva y del ritmo acelerado de la disrupción tecnológica. En Chile la duración promedio es de 11,84 años.

Justificación

La irrupción de empresas nativas de IA comprime los ciclos aún más de lo previsto. Estas compañías alcanzan 30 millones de dólares de ingresos anuales cinco veces más rápido que las empresas SaaS de la generación anterior, y crecen a un 156% anual frente al 65% del promedio de empresas emergentes (AWS, 2026).

1.4. Metodología

Como se explicó en la sección anterior, las megatendencias generan las tendencias. Éstas, a su vez, dan origen a los escenarios, los que pueden dar lugar a aún más escenarios. Los señalados en este informe 2026 pertenecen, en su totalidad, a esta última categoría: surgen de otros escenarios.

Para elaborar los nuevos escenarios se seleccionaron algunos del portafolio 2025 como punto de partida. La selección estuvo a cargo de los líderes del proceso y buscó cubrir las distintas megatendencias, de modo que las conversaciones no se concentraran en un solo tipo de futuro. También se privilegiaron escenarios que fueran comprensibles sin conocimientos técnicos previos y suficientemente provocadores como para abrir discusión, antes que aquellos cuya ocurrencia pareciera obvia. En total, se trabajó sobre 16 escenarios base, distribuidos en 19 mesas a lo largo del país.

Conducción de los talleres

Para guiar los diálogos en los talleres se utilizó una herramienta específica llamada mapa de impacto, que permitió explorar las consecuencias de un escenario de manera estructurada y progresiva. Su lógica es simple. En lugar de preguntar a los participantes si un escenario les parece probable o deseable, se les pide que lo den por ocurrido y que exploren qué se desprende de él.

Así, cada una de las mesas regionales recibió un escenario base de la edición 2025. A partir de ahí, los participantes trabajaron en dos rondas. En la primera, identificaron las implicancias directas del escenario en seis dimensiones, comenzando por los trabajadores sobre cómo ellos mismos se veían transformados en el escenario sobre el que trabajaban, seguido por los cambios en las decisiones sobre actividades remuneradas, el uso del tiempo libre, los cambios en las herramientas de trabajo, las formas de organización del trabajo y su localización.

Estas dimensiones incorporaron un ajuste respecto de la edición anterior. En 2025, el análisis se organizó en torno a cinco dimensiones: el trabajo, el trabajador, la localización, las herramientas y los modelos de trabajo. Para esta segunda etapa, se mantuvo esa estructura y se agregó una sexta: el uso del tiempo libre. Su incorporación responde a algo que ya intuíamos y que los diálogos terminaron confirmando, y es que varios de los escenarios más relevantes no se juegan dentro de la jornada laboral, sino

fuera de ella. Preguntar solo por el trabajo, dejaba fuera una parte importante de lo que está cambiando.

La segunda ronda, realizada tras una pausa de comentarios internos, exploró las implicancias de esas primeras implicancias, combinando ideas que habían surgido por separado. Es la que entrega el mayor valor. Las consecuencias directas de un escenario suelen ser relativamente evidentes y tienden a repetirse entre grupos. Las consecuencias de segundo orden, en cambio, revelan efectos y visiones sobre los posibles futuros que no aparecen cuando la pregunta se hace de forma directa. De este proceso surgieron más de 900 ideas sobre el futuro del trabajo, muchas de las cuales terminarían constituyendo el material base para la creación de los nuevos escenarios.

Cada jornada cerró con un plenario en el que un vocero por mesa presentó sus conclusiones al resto de los participantes. Todas las mesas fueron grabadas y transcritas, y ese material, junto a las tarjetas escritas durante los talleres, constituye la base empírica del análisis.

El proceso se repitió en cada una de las cinco ciudades, con mesas de entre seis y diez participantes trabajando en paralelo sobre escenarios distintos. La tabla siguiente detalla las fechas y los socios regionales de cada taller.

Región	Ciudad	Fecha	Socio regional
Metropolitana	Santiago	Santiago, 20 de marzo	SOFOFA
Valparaíso	Viña del Mar	Viña del Mar, 23 de marzo	ASIVA
La Araucanía	Temuco	Temuco, 25 de marzo	ASIMCA
Biobío	Concepción	Concepción, 26 de marzo	CPC Biobío
Antofagasta	Antofagasta	Antofagasta, 30 de marzo	Pendiente

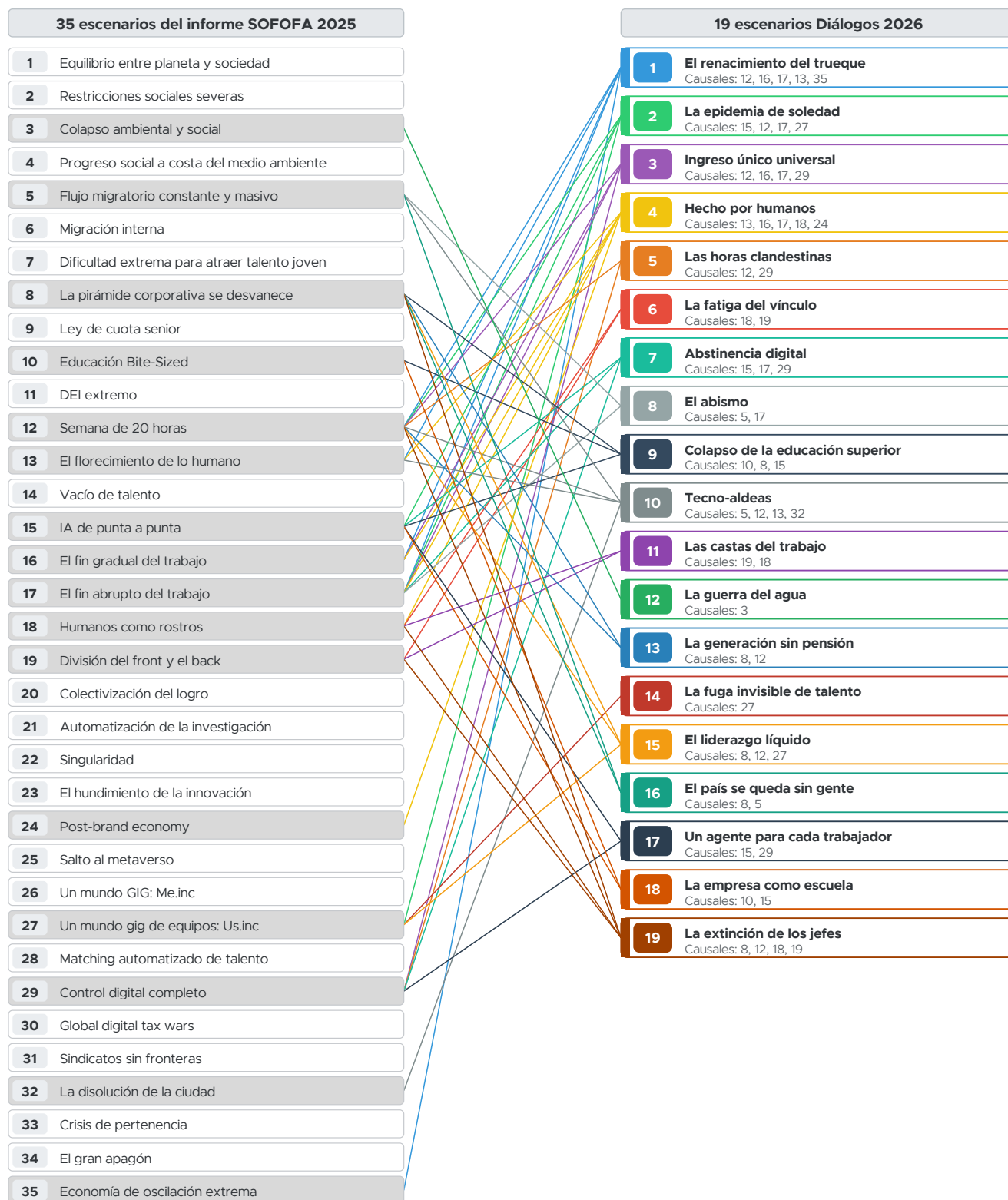
Región	Ciudad	Fecha	Socio regional	Representante
Metropolitana	Santiago	20 de marzo	SOFOFA	Jorge Ortúzar, gerente general
Valparaíso	Viña del Mar	23 de marzo	ASIVA	Alejandra San Miguel, gerenta general
La Araucanía	Temuco	25 de marzo	ASIMCA	Marcelo Núñez, presidente
Biobío	Concepción	26 de marzo	CPC Biobío	Álvaro Ananías, presidente
Antofagasta	Antofagasta	30 de marzo	-	-

Construcción y priorización de escenarios

Como se señaló previamente, más de 900 ideas aparecieron en las conversaciones y estas fueron el origen de los nuevos escenarios. Para ello, se sometieron a un proceso de agrupamiento por afinidad que permitió organizar aportes dispersos en torno a núcleos temáticos comunes. De estos grupos, surgió una lista extensa de escenarios preliminares que cubría un amplio espectro de temas e inquietudes.

Después vino una curatoría. Se eliminaron duplicaciones, se fusionaron aquellos que describían un mismo fenómeno desde ángulos distintos y se descartaron los que no aportaban una mirada diferenciada. Así, quedaron los 19 escenarios que se presentan en la segunda sección de este informe. El siguiente esquema revela cómo se relacionan los escenarios base con los nuevos escenarios de 2026.

Mapa causal de escenarios: SOFOFA (35) → Escenarios derivados (19)

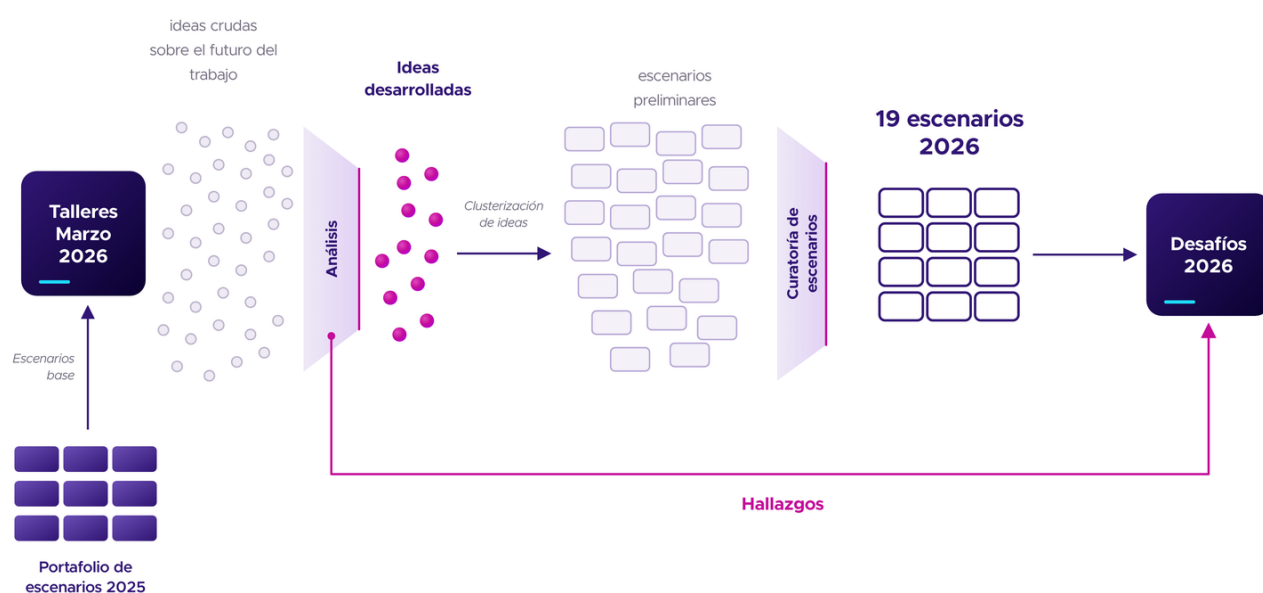


Sólo relaciones entre escenarios. Se excluyen tendencias y drivers.

Fuente: "Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo" (SOFOFA) y "Diálogos sobre los futuros del trabajo". Total: 53 conexiones causales

Cuando se observa el proceso completo, desde las primeras ideas hasta los escenarios finales, queda claro que fue la inteligencia colectiva la que permitió llegar a este rango de visiones sobre el futuro. Ninguna de las ideas que dieron origen a los nuevos escenarios surgió del equipo de investigación por sí mismo. Ni del equipo de OTIC SOFOFA, ni de una sola región, ni de un solo tipo de participante. Lo que el método hizo fue crear las condiciones para que esas visiones aparecieran desde los diálogos.

El siguiente esquema resume el recorrido desde los escenarios base que alimentaron los talleres hasta el portafolio final y, de ahí, a los desafíos que se exponen en la tercera sección.



Como se aprecia en el esquema, del análisis se desprendió una segunda línea de trabajo: los hallazgos. Hubo ideas que resultaron reveladoras para entender lo que está ocurriendo en el mundo del trabajo, pero que no describían una versión posible del futuro. Explicaban, más bien, por qué las personas se preocupan de lo que se preocupan.

No se trata de una opinión frecuente ni un resumen de lo conversado. Es una explicación. La causa que da sentido a un patrón que se repite en distintas mesas, regiones y tipos de participantes. Si los escenarios responden a qué podría pasar, estos hallazgos responden a por qué eso le importa a quienes lo viven. La siguiente sección presenta algunos de estos.

Análisis de Hallazgos

Además de construir escenarios, el proyecto buscaba estudiar a fondo las conversaciones para entender las motivaciones y preocupaciones de los participantes respecto del futuro del trabajo. Para ello, se utilizó una metodología de análisis de tres niveles basada en los trabajos de IDEO y Nigel Cross (2011). La razón de usar un modelo estructurado y no una lectura directa es simple. El objetivo no era registrar qué dice la gente sobre el futuro del trabajo, sino comprender por qué lo dice.

Esa distinción es fundamental. Cuando una persona expresa una preocupación o una expectativa sobre el futuro, está manifestando algo más profundo que no siempre resulta evidente, ni siquiera para quien habla. Detrás de cada comentario, operan factores subyacentes que organizan su manera de ver las oportunidades y las amenazas que vienen. Lo que se dice en una mesa es la superficie de ese fenómeno, no el fenómeno mismo.

El modelo de tres niveles permite justamente indagar hacia adentro, ganando profundidad investigativa en cada paso. Se parte de lo observable, se identifican los patrones que se repiten y recién entonces se buscan las causas que los explican. Cada nivel responde a una pregunta distinta.

Nivel	Definición	Pregunta que responde
Diálogos	Observaciones directas de los participantes	¿Qué observamos?
Hallazgos	Patrones que se repiten en las conversaciones	¿Qué se observa repetidamente?
Perspectiva	Causas que explican estos patrones	¿Por qué ocurre?

La cadena completa se entiende mejor con un caso concreto.

Nivel	En este caso
Diálogos	En Antofagasta, un participante señaló que para arrendar le piden las últimas liquidaciones de sueldo y estabilidad económica demostrable. En otra mesa, un joven contó que gana más que antes combinando proyectos, pero el banco le exige un contrato de jornada completa y tres liquidaciones para darle un crédito hipotecario.
Hallazgos	Múltiples fuentes de ingreso; trabajo por proyectos; incertidumbre como característica permanente del empleo.
Perspectiva	Sin ingresos predecibles, no hay proyecto de vida: a la preocupación por el ingreso se suma otra más profunda, porque arrendar, endeudarse o formar una familia suponen una estabilidad que el trabajo ya no entrega.

El ejemplo muestra por qué el nivel de perspectiva importa. Los hallazgos, por sí solos, podrían leerse como una descripción del trabajo por proyectos. La perspectiva, en cambio, revela dónde está el riesgo: en el desajuste entre un mundo laboral que ya cambió, y unas instituciones que todavía evalúan a las personas como si trabajaran como sus progenitores.

Lo que aprendimos de los diálogos

Los diálogos regionales confirmaron varias de las conclusiones de la primera edición, pero su mayor aporte fue otro. Nos mostraron dos cosas que no estábamos viendo y que solo se hicieron visibles al ampliar quiénes participaban de la conversación.

La primera surgió del hecho de escuchar a los trabajadores. En el ejercicio 2025, la mirada sobre los riesgos del futuro del trabajo era principalmente económica. Lo que estaba en juego era la continuidad de los negocios, del empleo y del ingreso. Es una mirada coherente con quienes dirigen organizaciones, porque es lo que administran y aquello de lo que responden. En esta segunda etapa surgió con fuerza una capa distinta de riesgo: la socioemocional. Qué pasa con la identidad cuando el trabajo deja de definir quién soy. Qué pasa con los vínculos cuando los equipos se arman y se disuelven por proyecto. Qué pasa con la pertenencia cuando el trabajo deja de ser el lugar donde se hace vida social.

La diferencia no es que una mirada corrija a la otra. Ambas comparten la preocupación económica, y los trabajadores hablaron de ingresos tanto o más que los directivos. Lo que cambia es el

estatus de lo socioemocional. Para quien dirige, suele operar como un medio. Es decir, como una cultura que retiene talento o propósito que atrae candidatos. Para quien trabaja, es un fin en sí mismo. Algo que está en juego en su vida y no en la productividad de la empresa.

El segundo gran aspecto de aprendizaje de estos diálogos 2026, vino al salir de Santiago. Y fue menos esperado que lo explicado en los párrafos anteriores. Un mismo escenario se teme y se enfrenta de manera muy distinta según dónde se esté parado. En Santiago, la vida está amarrada al sistema, a la empresa, las instituciones y lo digital, y por eso cualquier cambio se vive como una amenaza capaz de darlo vuelta todo. En las regiones, la vida se sostiene además en el territorio, la familia y los vínculos cercanos. Bases que no dependen del sistema formal. Desde ahí, el mismo futuro se mira con menos angustia.

Esa diferencia se expresó en tres planos. En lo que cada uno teme: porque Santiago teme el colapso institucional mientras las regiones temen más los riesgos naturales y donde el agua apareció una y otra vez, mientras que en la capital casi no se mencionó. En el grado de exposición: porque un salto tecnológico puede transformar por completo la vida de un santiaguino y alterar bastante menos la de una localidad pequeña. Y en cómo se propone resolver: ya que frente a una crisis, la respuesta en Santiago fue construir una institucionalidad nueva, y la mirada regional propuso volver a los saberes de siempre, apoyándose en la comunidad que ya existe.

Ambos aprendizajes apuntan en la misma dirección. El futuro del trabajo no se ve igual desde todas partes, y lo que una mirada da por evidente, otra ni siquiera lo menciona. Esa es la razón de haber ampliado la conversación en esta segunda etapa.

La siguiente sección presenta el portafolio completo de escenarios y las narrativas que exploran cómo podría configurarse el mundo del trabajo bajo distintas condiciones. Incluye los que provienen del ejercicio 2025 -algunos de ellos actualizados- y los 19 que nacieron de los diálogos regionales. Conviene leerlos con la advertencia que dejan estos aprendizajes. Ninguno describe un futuro único ni una amenaza que afecte a todos por igual, sino trayectorias que se vivirán de manera muy distinta según quién las enfrente y desde dónde.

Sección 2:

Escenarios

En esta sección se presenta el portafolio completo de escenarios sobre el futuro del trabajo, es decir, narrativas que exploran distintas versiones que el mundo laboral podría adoptar.

Conviene recordar qué son y qué no son. Estos escenarios no pretenden abarcar todas las posibilidades que depara el futuro, algo que sería imposible, ni tampoco predecir cuál de ellos ocurrirá. Su propósito es construir de forma sistemática y con base empírica un mapa mental que permita comprender los aspectos relevantes de los futuros posibles, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el presente. La planificación de escenarios es una herramienta para ordenar las propias percepciones sobre los futuros alternativos en los que podrían devenir los resultados de las propias decisiones (Peter Schwartz, 1998). Bajo esa lógica, algunos de los escenarios que siguen son deliberadamente extremos, con el fin de resaltar aspectos críticos que podrían pasar desapercibidos en un análisis convencional.

Taxonomía de los escenarios

Cada escenario se presenta con la misma taxonomía que utilizó la edición anterior. La mantuvimos sin cambios para que ambos portafolios sean comparables, pero es fundamental mencionarla brevemente, ya que ordena la lectura de todo lo que sigue. Se consideran tres dimensiones: el plazo, la potencialidad y el nivel de impacto, y cada una aporta una perspectiva específica sobre la transformación que describe el escenario.

1. Plazo

Esta variable define el horizonte temporal en el que se espera que los escenarios se materialicen. Según el modelo propuesto por Michel Godet (2006), se establecen tres categorías.

Corto plazo: 1 a 5 años

Medio plazo: 6 a 10 años

Largo plazo: 11 a 20 años

2. Potencialidad

Esta variable determina la probabilidad de que el escenario se manifieste. Basado en el modelo del futurista Joseph Voros (2003), se identifican cuatro categorías.

Probable: escenarios con alta probabilidad de ocurrir si las tendencias actuales se mantienen. Sin embargo, este tipo de escenarios no están exentos de incertidumbre, ya que las tendencias

pueden acelerarse, desacelerarse o, incluso, desaparecer repentinamente.

Plausible: escenarios que, aunque no necesariamente probables, son coherentes con el conocimiento actual sobre los procesos económicos, sociales y tecnológicos que configuran el mercado laboral. Representan futuros que podrían suceder.

Posible: escenarios que, aunque más lejanos o improbables según las circunstancias actuales, no contradicen las leyes conocidas de la ciencia, la economía o el comportamiento humano. Permiten explorar futuros alternativos más audaces.

Prepósteros: escenarios que pueden parecer absurdos o virtualmente imposibles en el presente, pero que, de materializarse, tendrían un impacto significativo. Tal como indicó el futurólogo James Dator en 2019, en su Segunda Ley del Futuro, cualquier idea realmente útil sobre el futuro debe parecer ridícula en el presente. Incluir estos escenarios permite identificar oportunidades disruptivas o riesgos graves que, aunque improbables, no pueden ser descartados por completo.

3. Nivel de impacto

Esta variable mide el grado de transformación que el escenario podría generar en las organizaciones. Se establecen tres niveles.

Impacto incremental: escenarios que implican cambios graduales dentro de los parámetros existentes, sin modificar los fundamentos estructurales. Las organizaciones deben realizar ajustes operativos o tácticos para responder eficazmente a estos cambios (Harvard Business School, 2020).

Impacto disruptivo: escenarios que provocan alteraciones radicales en las reglas del mercado, los modelos de negocio o las formas tradicionales de trabajo. En este contexto, las organizaciones deben redefinir de forma profunda sus procesos y adoptar nuevas maneras de generar valor (Christensen et al, 2018).

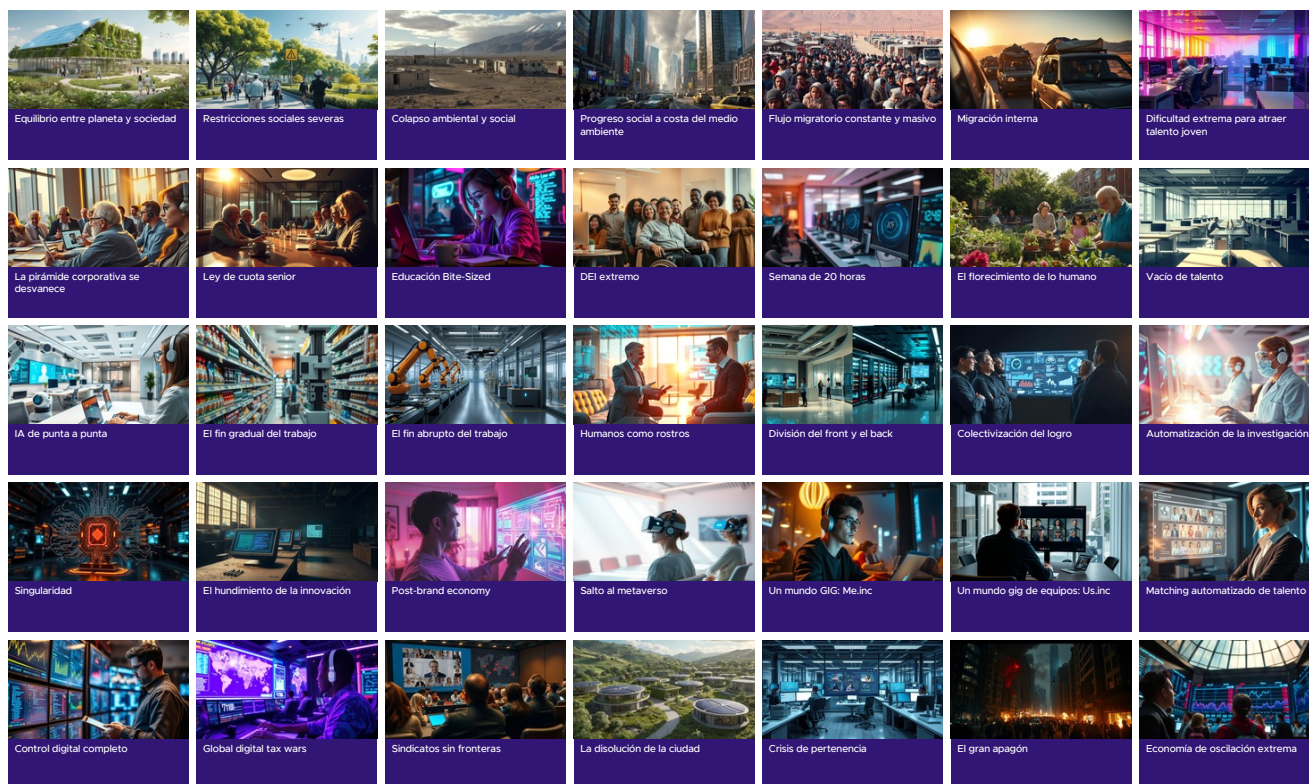
Impacto transformacional: escenarios que reconfiguran por completo los sistemas socioeconómicos, alterando no solo la estructura del mercado, sino también los conceptos culturales y organizacionales que lo sostienen. Este nivel de impacto puede amenazar la continuidad de empresas tradicionales y redefinir la noción misma de trabajo (Climate Investment Funds, 2021).

Estructura de la sección

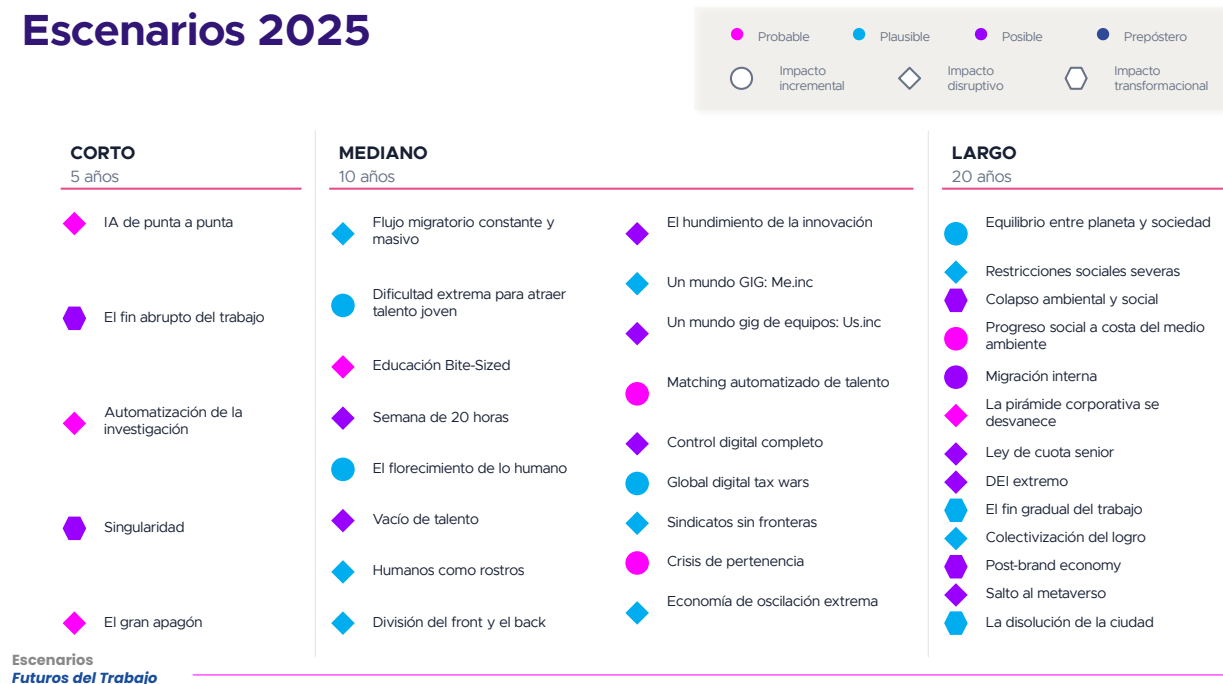
La sección 2 se organiza en dos partes. La primera, reúne los 35 escenarios de la edición 2025. Algunos se mantienen tal como fueron publicados y otros experimentaron ajustes menores. La segunda presenta los 19 escenarios nuevos, surgidos del trabajo realizado este año con trabajadores y regiones.

Vale la pena una advertencia sobre cómo leer el conjunto. Los escenarios no son alternativas excluyentes entre las cuales haya que elegir. Varios podrían ocurrir de forma simultánea, y de hecho, muchos de los nuevos surgieron precisamente de explorar qué pasaría si otro escenario ya hubiera ocurrido. Tampoco son predicciones ordenadas por probabilidad, aunque la taxonomía indique su potencialidad. Lo que ofrecen es un rango de futuros con los que vale la pena familiarizarse antes de que alguno de ellos se vuelva presente.

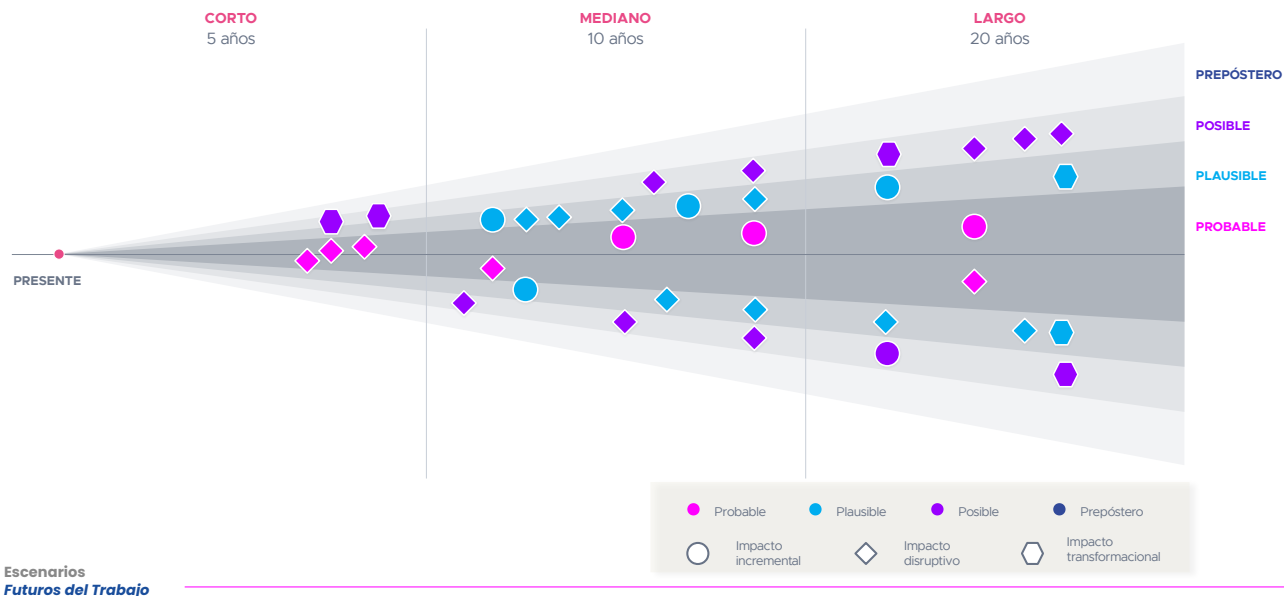
2.1. Escenarios 2025



Escenarios 2025



Escenarios 2025





Equilibrio entre planeta y sociedad

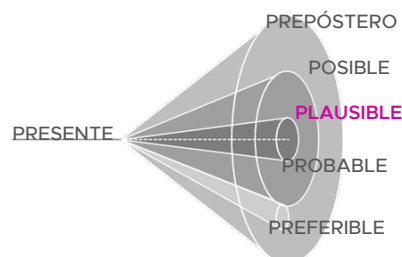
Este primer escenario (ARUP, 2019), aunque poco factible, resulta útil para ilustrar qué es un escenario en el contexto de este informe: un relato que explora una posible versión del futuro, centrado en un aspecto particular. En este caso, se aborda la relación entre el mundo del trabajo y el cambio climático. En esta versión del futuro, la sociedad ha logrado alcanzar un equilibrio adecuado entre la producción económica y el medio ambiente. La sostenibilidad se ha convertido en un valor central para la sociedad global, lo que ha llevado a que solo los productos y servicios responsables con el medio ambiente tengan cabida en el mercado. Como consecuencia, la crisis climática, incluyendo su impacto en las organizaciones, ha sido solucionada en gran parte. En efecto, en este futuro, la pérdida de biodiversidad se ha detenido y los ecosistemas están en pleno proceso de recuperación.

Este cambio se ha logrado gracias a la adopción masiva de la economía circular, en la que cada empresa mide el ciclo de vida completo de sus productos y servicios, lo que permite reducir significativamente el impacto ecológico. Además, las empresas han implementado métodos regenerativos, alineando el consumo de recursos con su renovación natural, mientras que gobiernos de todo el mundo regulan y hacen cumplir estrictamente los límites establecidos de contaminación.

Esta nueva realidad está guiada por una visión global compartida de sostenibilidad y ha influido en las normas sociales. Globalmente, se ha hecho común escuchar el dicho: “planeta próspero = personas prósperas”. Tanto los líderes de Estados como los de grandes corporaciones lo repiten hasta el cansancio, y quienes lo cuestionan -que no ven el cuidado del planeta como una prioridad máxima- ahora se consideran prácticamente como antisociales.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia A: Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad.



Restricciones sociales severas

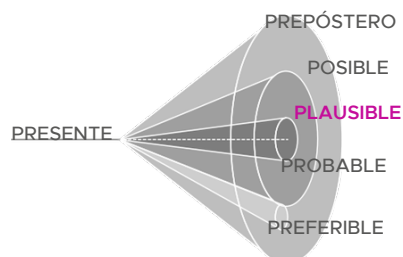
En este escenario, la recuperación ambiental sigue siendo la máxima prioridad, pero la severidad del cambio climático ha llegado a un punto de no retorno. Las políticas ambientales extremas se han vuelto indispensables para evitar un colapso económico y social total. Las medidas adoptadas, aunque necesarias, solo logran mitigar parcialmente el daño ambiental, evitando así un colapso absoluto, pero sin revertir los efectos ya avanzados del deterioro climático.

Las empresas han tenido que rediseñar sus operaciones, invirtiendo en tecnologías limpias y adoptando procesos que minimizan su impacto ecológico. Sectores intensivos en recursos, como la industria manufacturera y el transporte, han debido reducir drásticamente sus actividades para cumplir con estrictas regulaciones ambientales. Esto ha generado un entorno empresarial donde la eficiencia energética, el uso limitado de recursos y la gestión de residuos se han vuelto aspectos críticos para la continuidad operativa.

La sociedad civil vive bajo normativas ambientales comparables a las restricciones implementadas durante la pandemia de COVID-19, con límites severos en el consumo energético, el acceso al agua y la generación de residuos domésticos. El cumplimiento es estrictamente monitoreado, con penalizaciones significativas para quienes no respeten las normas. En este contexto, las empresas deben demostrar un firme compromiso con la sostenibilidad, optimizar sus operaciones y crear cadenas de suministro resilientes, para mantener la confianza social y sobrevivir en un contexto ambiental gravemente deteriorado.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia A: Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad.
Tendencia B: Intensificación de efectos del cambio climático en organizaciones.



Colapso ambiental y social

En este escenario, el cambio climático ha desatado una crisis ambiental irreversible que ha derivado en un colapso social a gran escala. La degradación ecológica ha generado una escasez crítica de agua, alimentos y energía, desatando conflictos sociales y políticos en distintas partes del mundo.

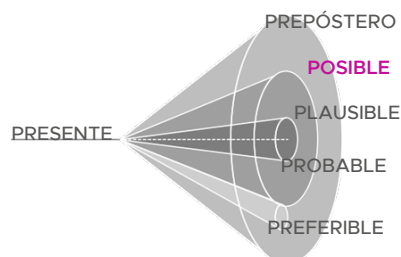
Las cadenas de suministro se han roto y los mercados globales colapsaron ante la incapacidad de sostener la producción y distribución de recursos básicos. Las empresas han perdido gran parte de su capacidad operativa, enfrentando no solo la falta de insumos, sino también la ausencia de una estructura social que permita el desarrollo económico. El comercio internacional se ha reducido drásticamente, y las compañías que sobreviven operan de forma local, priorizando la supervivencia por sobre el crecimiento.

La sociedad ha experimentado un deterioro significativo en sus condiciones de vida. En muchos lugares del mundo la inseguridad, los desplazamientos forzados y la violencia se han vuelto habituales. Comunidades enteras han debido reorganizarse en torno a la protección de recursos básicos, mientras que gobiernos debilitados luchan por mantener el orden social.

En este complejo escenario, Chile, por su condición geográfica, ha logrado subsistir parcialmente a los conflictos internacionales. Sin embargo, para satisfacer la creciente demanda de recursos cada vez más escasos, la población ha migrado hacia zonas extremas del país, donde aún existen posibilidades mínimas de supervivencia y explotación de recursos naturales.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia B: Intensificación de efectos del cambio climático en organizaciones.



Progreso social a costa del medio ambiente

Este escenario proyecta la continuación de la tendencia actual: un crecimiento económico y social que se sostiene a costa del deterioro ambiental. Si bien la calidad de vida ha mejorado en diversas regiones del mundo, este progreso se ha logrado sin transformar los modos productivos, lo que ha acelerado la degradación del ecosistema.

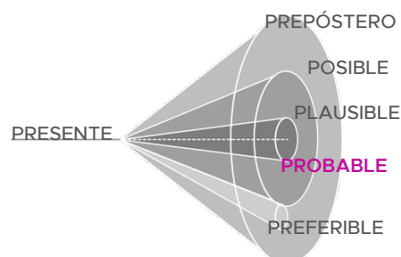
La expansión del consumo, impulsada por avances tecnológicos y el aumento del poder adquisitivo, ha generado un auge en el comercio, la urbanización y el acceso a bienes y servicios. Sin embargo, esta mejora en el bienestar se ha construido sobre la explotación intensiva de los recursos naturales y el incumplimiento de las advertencias ambientales.

El deterioro del ecosistema es evidente: la calidad del aire ha empeorado, el acceso a fuentes de agua limpia es limitado y la pérdida de biodiversidad ha alcanzado niveles críticos. Aunque ciertos sectores económicos prosperan, las consecuencias ambientales empiezan a impactar negativamente en la producción agrícola, la estabilidad climática y el acceso a recursos esenciales.

En este contexto, Chile ha logrado sostener un relativo bienestar gracias a sus ventajas geográficas, pero enfrenta una creciente presión por explotar sus reservas naturales para abastecer mercados globales.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia B: Intensificación de efectos del cambio climático



Este escenario proyecta un futuro en el que el cambio climático, sumado a factores geopolíticos, ha generado un flujo migratorio masivo y constante en todo el mundo, que también impacta directamente a Chile.

A nivel global, el cambio climático ha desencadenado migraciones a gran escala, obligando a una parte importante de la población mundial a desplazarse en busca de agua, alimentos y seguridad. En este contexto, los países de la Comunidad Europea han cerrado sus fronteras a migrantes provenientes de Medio Oriente y África subsahariana, mientras que Estados Unidos y Canadá han adoptado medidas similares para restringir el ingreso desde Centro y Sudamérica. Se estima que el número total de desplazados asciende a 500 millones de personas (Stern, 2006).

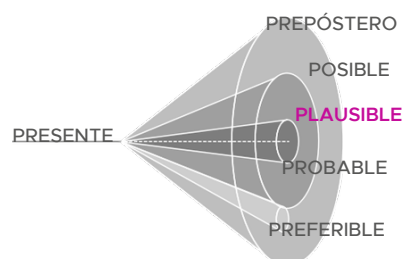
En Sudamérica, Chile se ha convertido en uno de los principales destinos de migrantes, recibiendo en menos de tres años a más de dos millones de personas provenientes de distintas culturas y regiones. Se proyecta que este flujo migratorio seguirá incrementándose. Esta afluencia repentina ha sobrecargado la infraestructura social y de servicios del país. Aunque sectores como la agricultura, la construcción y los servicios han logrado absorber parte de esta nueva fuerza laboral, también han surgido tensiones derivadas de la precarización laboral y la competencia por el empleo.

El arribo constante de migrantes plantea importantes desafíos para el mundo del trabajo: ¿Cómo evitar la informalidad y la precarización laboral?, ¿cómo homologar conocimientos y credenciales de los trabajadores extranjeros para facilitar su integración? y ¿cómo gestionar la diversidad cultural?

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia B: Intensificación de efectos del cambio climático en organizaciones.



Migración interna

Otro escenario de migración es el de los desplazamientos internos dentro del territorio chileno. Este fenómeno podría ser impulsado por dos factores: el impacto directo del cambio climático o la presión generada por el flujo constante de migrantes externos.

En el primer caso, el calentamiento global podría afectar severamente los polos productivos en la zona central del país, especialmente en los sectores agrícola y vitivinícola. Esto obligaría a comunidades enteras a trasladarse hacia el sur de Chile, donde las condiciones climáticas y la disponibilidad de recursos naturales aún permiten una actividad económica sostenible.

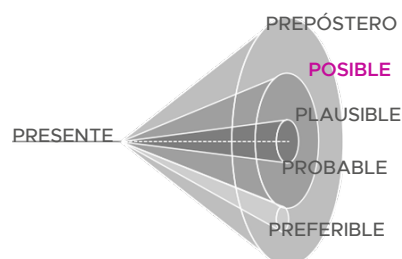
En el segundo caso, la llegada masiva de migrantes a las principales ciudades del país podría generar presión sobre la infraestructura urbana, los servicios sociales y el mercado laboral, empujando a muchos chilenos a desplazarse hacia regiones menos saturadas en busca de oportunidades laborales, vivienda y una mejor seguridad.

En ambos casos, es posible visualizar un escenario en donde las regiones al sur del Biobío se transforman en polos de alta concentración poblacional, impulsando el desarrollo inmobiliario, industrial y comercial. Sectores como la agricultura, la construcción y las industrias intensivas en el uso de agua se han reubicado en estas zonas, buscando condiciones más favorables para la producción.

En este escenario, las empresas también enfrentan el desafío de gestionar una fuerza laboral altamente móvil, con trabajadores que se desplazan y se redistribuyen constantemente en el territorio, generando inestabilidad en las dinámicas laborales y dificultando la planificación operativa.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 3: Colapso ambiental y social. Escenario 5: Flujo migratorio constante y masivo. Escenario 17: El fin abrupto del trabajo.



Dificultad extrema para atraer talento joven

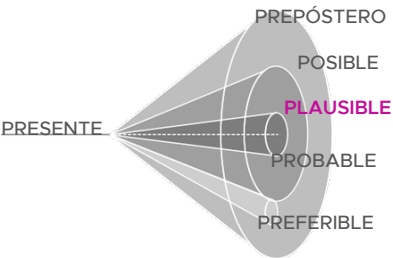
Este escenario surge como resultado de la interacción de tendencias diferentes a las expuestas hasta ahora. Si en los escenarios anteriores vimos cómo el impacto y la adaptación al cambio climático podrían llevarnos a diferentes futuros, en los siguientes -comenzando por éste- observaremos cómo las tendencias demográficas y culturales pueden generar diversos efectos.

Este escenario surge como consecuencia de las tendencias de reducción de la población joven y del cambio cultural que se ha venido desarrollando. Por un lado, tras una década de descenso sostenido en la tasa de natalidad, la población joven en Chile se ha reducido significativamente (OCDE, 2024 - Instituto Nacional de Estadísticas, 2024). Esta situación se ha agravado por la creciente emigración de jóvenes chilenos altamente calificados, quienes optan por realizar sus estudios en el extranjero y, posteriormente, son reclutados por ofertas laborales más atractivas que las disponibles en Chile (El Mercurio, 2024).

Por otro lado, los jóvenes que permanecen en el país han perdido -en gran parte- el interés por comenzar una carrera corporativa. Muchos de ellos rechazan las carreras tradicionales, priorizando opciones más flexibles y autónomas, con menor responsabilidad (Robert Walters, 2024). Como resultado, en este escenario se ha llegado a un punto en que las empresas ya no cuentan con suficiente talento joven para ocupar algunos los puestos de trabajo, especialmente aquellos donde la IA aún no es determinante. Esto dificulta la cobertura de ciertos roles operativos y plantea una crisis aún más preocupante: la falta de relevo generacional para asumir puestos estratégicos en los años venideros.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia C: Reducción de disponibilidad de talento joven. Tendencia G: Incremento en expectativas de ingreso y derechos laborales.



La pirámide corporativa se desvanece

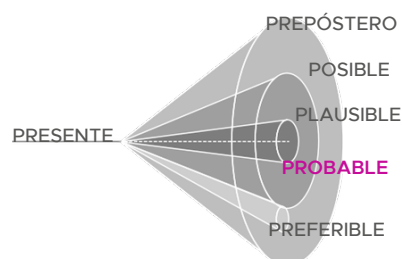
En sintonía con el escenario anterior, es posible visualizar un futuro en el que, al igual que ocurre con la población general, la pirámide corporativa -donde tradicionalmente había muchos jóvenes en la base y pocos trabajadores mayores en la cima- se diluye.

Este fenómeno se produce por la dificultad para atraer talento joven dispuesto a iniciar carreras corporativas, sumado al creciente envejecimiento y longevidad de la población. Como consecuencia de esto último, un número cada vez mayor de adultos sobre los 65 años opta por mantenerse activos y continuar trabajando, lo que altera el flujo natural de renovación dentro de las organizaciones. Esto da lugar a un escenario en el que la estructura tradicional de la carrera corporativa se ha desintegrado por completo. Por un lado, la cúspide de la pirámide ya no se estrecha como antes, pues muchos profesionales mayores de 60 años siguen en la organización, limitando el avance de nuevas generaciones. Al mismo tiempo, la base de la pirámide se ha debilitado debido a la menor disposición de los jóvenes a incorporarse al mundo corporativo.

Este escenario plantea importantes desafíos para las empresas: diseñar nuevas estrategias de retención para profesionales senior, ofrecer trayectorias laborales flexibles para jóvenes y replantear los sistemas tradicionales de liderazgo y promoción interna. Además, subraya la importancia de implementar programas de reentrenamiento y actualización de habilidades para los trabajadores mayores. Al proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo, las empresas pueden asegurar que estos colaboradores se mantengan productivos y comprometidos, adaptándose eficazmente a las nuevas demandas del mercado laboral.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia C: Reducción de disponibilidad de talento joven. Tendencia D: crecimiento de la proporción de adultos mayores en las organizaciones.



Ley de cuota senior

Un escenario interesante que surge del anterior es aquel en el que, debido a la situación demográfica, las empresas se ven obligadas a contratar trabajadores mayores. En este futuro, la esperanza de vida en Chile ha superado los 85 años, y los adultos mayores representan un tercio de la población (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022).

Muchas personas que antes solían jubilarse alrededor de los 65 años ahora viven más de dos décadas adicionales, lo que ha impulsado un creciente movimiento social que exige mayor inclusión en el mercado laboral. Esta demanda es promovida tanto por adultos mayores que desean seguir activos por motivos personales, como por quienes requieren trabajar para financiar su vida prolongada (McKinsey, 2023).

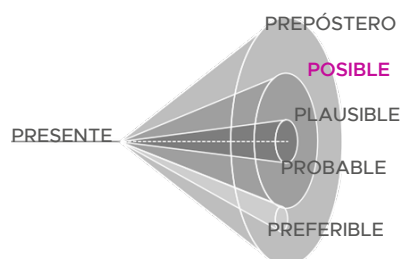
En este contexto, el Congreso ha aprobado una ley que establece una cuota obligatoria del 30% de colaboradores mayores de 60 años en las empresas. Esta medida busca equilibrar la representación generacional en el mundo del trabajo y responder a las presiones sociales ejercidas por un electorado envejecido, que naturalmente favorece políticas que protejan sus intereses.

Si bien actualmente no existen leyes que impongan cuotas obligatorias para la contratación de trabajadores mayores de 60 años, se han propuesto iniciativas en esta línea. Por ejemplo, en México en mayo de 2023, se presentó una propuesta para modificar la Ley Federal del Trabajo con el objetivo de aumentar la proporción de trabajadores mayores en la fuerza laboral, reflejando el envejecimiento de la población (WTW, 2023).

Este escenario plantea desafíos significativos para las empresas, quienes deberán desarrollar planes específicos para adaptar sus procesos, ofrecer entornos laborales inclusivos y diseñar programas que aprovechen el conocimiento y la experiencia del segmento senior, garantizando al mismo tiempo que la convivencia intergeneracional sea efectiva y productiva.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

. Tendencia D: crecimiento de la proporción de adultos mayores en las organizaciones. Tendencia E: Políticas DEI se hacen cada vez más significativas.



Educación Bite-Sized

Un resultado natural de un gran porcentaje de trabajadores mayores en las organizaciones, sería la necesidad imperiosa de enseñar habilidades de forma constante. Pero existen también otras razones por las cuales el entrenamiento permanente sería imprescindible: un flujo migratorio continuo, la aceleración del cambio tecnológico y la creación de nuevos roles en la economía.

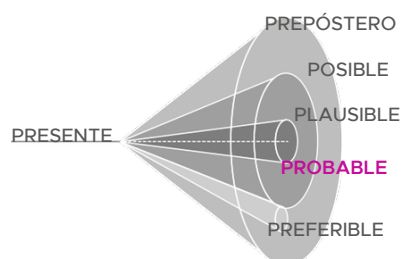
Debido a lo anterior, es posible visualizar un futuro en el cual se ha consolidado el concepto de Educación Bite-Sized (Dwinggo Samala et al, 2023). Esto significa un formato de entrenamiento diseñado para entregar conocimientos específicos en períodos breves, acompañados de micro certificados enfocados en habilidades concretas y directamente aplicables.

En este escenario, la educación Bite-Sized se ha integrado como parte esencial de la vida profesional: cada trabajador experimenta microciclos laborales que no superan los tres años, organizados en períodos de dos años de trabajo, seguidos de medio año de descanso y medio año de formación intensiva en temas que aporten valor a las empresas.

En este futuro, los títulos profesionales han perdido relevancia frente al concepto de credenciales acumulables (Harvard Extension School, 2023), que validan los conocimientos adquiridos a lo largo de múltiples ciclos laborales. Como resultado, la forma en que las personas se identifican profesionalmente ha cambiado radicalmente: ya nadie “es” ingeniero o “es” arquitecto; en cambio, se reconocen por la diversidad de sus habilidades certificadas y los conocimientos que han acumulado durante su -algunas veces muy larga y variada- trayectoria profesional.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 5: Flujo migratorio constante y masivo. Escenario 8: La pirámide corporativa se desvanece. Escenario 9: Ley de cuota senior. Escenario 15: IA de punta a punta. Escenario 18: Humanos como rostros. Escenario 24: Post brand economy



DEI extremo

Tal como se expuso en la sección de tendencias, en la actualidad es posible observar cómo el entorno laboral actual se caracteriza por la convergencia de perspectivas éticas diversas. Lejos de existir un marco ético uniforme compartido por todos los colaboradores, las organizaciones reúnen cada vez más a individuos cuyos valores pueden estar en tensión, derivados de diferencias generacionales, culturales, experiencias migratorias o posiciones sociales.

En este contexto, es posible imaginar un futuro en el que una de estas posturas haya prevalecido en la disputa cultural, llevando a las organizaciones a un escenario extremo. A modo ilustrativo, podemos visualizar una situación en la que -por distintas razones- las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) se han radicalizado y alcanzado un nivel extremo.

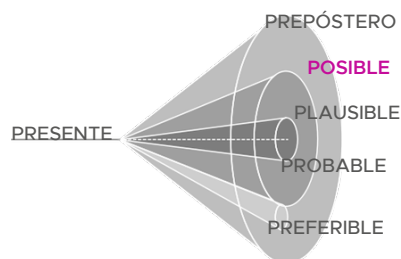
En esta versión del futuro, en Chile se ha implementado la llamada Ley de Cuotas Representativas Netas (Ley CRN). Esta ley obliga a todas las empresas a reflejar proporcionalmente la composición demográfica nacional en términos de género, edad, etnia, origen y discapacidad, con el fin de garantizar una representación equitativa que refleje la diversidad de la sociedad chilena. Concretamente, las empresas deben cumplir con las siguientes proporciones en su plantilla (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022):

- Género: 52% mujeres y 48% hombres.
- Personas con Discapacidad: 17%.
- Pueblos originarios: 13%.
- Extranjeros: 15%.
- Diversidad sexual: 11%.

Un escenario de este tipo plantearía evidentemente grandes desafíos, en particular si las empresas podrían contratar a los candidatos más aptos al tener que cumplir con las cuotas, y lo codiciadas que se volverían algunas personas que, aunque sin las capacidades profesionales adecuadas, permitirían cumplir las cuotas.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia E: Políticas DEI se hacen cada vez más significativas.



Semana de 20 horas

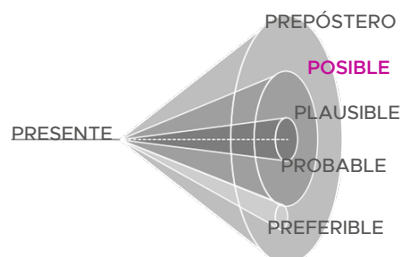
Otro escenario que surge como consecuencia de un cambio cultural diferente respecto al trabajo, es el de una reducción extrema de la jornada laboral. En este futuro, una creciente presión ciudadana, sumada al aumento de la productividad impulsada por la IA, ha llevado a la implementación de una drástica reducción del tiempo de trabajo. Esta medida se materializa en una ley aprobada por una coalición multipartidaria en el Congreso, que limita la jornada laboral a un máximo de 20 horas semanales.

En este escenario, la normativa es estrictamente controlada mediante sistemas digitales que impiden que una persona tenga más de un empleo o acumule más horas bajo distintos contratos. Como consecuencia, el impacto en las empresas ha sido profundo. Con una fuerza laboral disponible solo la mitad del tiempo, la coordinación entre los equipos se ha convertido en un desafío clave.

En particular, la gestión de equipos y proyectos se ha vuelto más compleja, especialmente en niveles directivos, donde los líderes deben cumplir la norma, perdiendo la capacidad de gestionar a sus equipos de manera continuada. Por otro lado, los equipos de las empresas ya no coinciden en sus horarios, lo que ha disuelto progresivamente el sentido de pertenencia. Como resultado, las organizaciones corren el riesgo de fragmentarse en una serie de grupos desconectados, perdiendo cohesión interna y debilitando su identidad corporativa.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia F: Reducción de la jornada laboral. Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



El florecimiento de lo humano

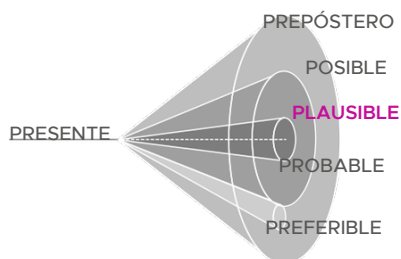
Es posible imaginar un escenario adicional que pone el foco en un aspecto complementario al anterior. Una reducción extrema de la jornada laboral no solo implicaría una reorganización dentro de las organizaciones, sino que también transformaría para siempre la forma en que las personas significan el trabajo en sus vidas.

En este sentido podemos visualizar un nuevo escenario en el cual el trabajo, que antes era el eje central de la identidad personal y social, ahora ha pasado a ser solo una parte más de la vida. En este futuro, con más tiempo libre, las personas han redescubierto intereses, desarrollado nuevas habilidades y fortalecido sus vínculos personales y comunitarios. El ocio, antes visto como improductivo, ahora se valora como un espacio legítimo de crecimiento y bienestar (Tecnológico de Monterrey, 2024).

En este contexto, las empresas enfrentan un desafío inesperado: motivar a trabajadores que ya no encuentran en el empleo su principal fuente de propósito. Muchas personas experimentan en este escenario una plenitud personal que antes estaba reservada para la jubilación o los escasos momentos de ocio. Viajan, crean arte, profundizan en sus relaciones y exploran nuevas disciplinas sin que su desarrollo dependa de una trayectoria laboral ascendente. Así, en este escenario donde la vida fuera del trabajo resulta más atractiva que nunca, la pregunta central para las empresas ya no es solo cómo hacer más eficiente el trabajo, sino cómo lograr que trabajar siga teniendo sentido.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 12: Semana de 20 horas.
Escenario 16: El fin gradual del trabajo.
Escenario 17: El fin abrupto del trabajo.



Vacío de talento

Complementando el escenario anterior, existe otro factor que podría llevar a que el trabajo deje de ser un aspecto central en la vida de las personas: la implementación de un sistema asistencialista que, pese a sus buenas intenciones, termine generando una crisis de talento.

En este escenario, las grandes empresas tecnológicas -principalmente Google, Meta y Microsoft- han implementado soluciones de inteligencia artificial altamente eficientes en diversas industrias, provocando una pérdida masiva de empleos en sectores como servicios, educación, comercio y tecnologías de la información. Frente a este panorama y ante la enorme presión social ejercida por cientos de miles de trabajadores desplazados, el Estado en Chile decide imponer elevados impuestos a estas compañías tecnológicas para financiar un sólido sistema de seguridad social.

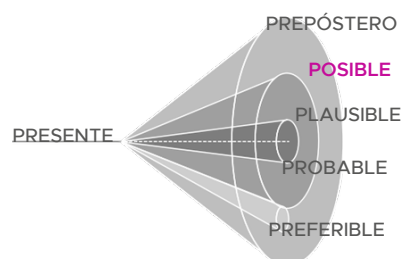
Sin embargo, como resulta difícil definir con precisión qué sectores merecen asistencia y cuáles no sumado a la intensa presión de grupos de interés, finalmente se implementa un Ingreso Básico Universal (IBU), entregado de forma incondicional a todas las personas, independientemente de si están empleadas o no.

Si bien esta política fue diseñada para garantizar el bienestar de la población, sus efectos adversos pronto se hicieron evidentes. Por un lado, muchos trabajadores que habían perdido sus empleos dejaron de buscar reincorporarse a industrias no automatizadas. Por otro lado, los trabajadores con salarios más bajos, especialmente en sectores como la agricultura, la construcción, la logística y los servicios subcontratados -que no fueron significativamente afectados por la automatización- optaron por renunciar masivamente, ya que el IBU cubría sus necesidades básicas.

Como resultado, aquellas industrias que no experimentaron un aumento de productividad gracias a la IA, enfrentan en este escenario una crítica escasez de mano de obra.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia G: incremento en expectativas de ingreso y derechos laborales.
Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



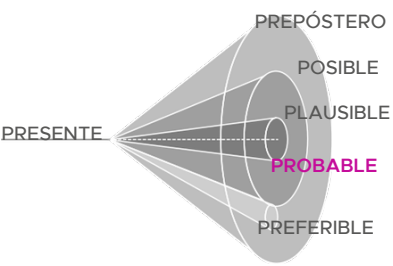
IA de punta a punta

Este es el primero de los siete escenarios que abordan específicamente el impacto de la inteligencia artificial en el mercado laboral. En este escenario, la IA no reemplaza al trabajador, sino que complementa su labor, convirtiéndose en una herramienta fundamental (Korinek & Suh, 2024). Así, la inteligencia artificial se ha integrado en toda la cadena de valor empresarial y se ha extendido a prácticamente todas las industrias y funciones laborales, convirtiéndose en una herramienta indispensable. Ya no quedan áreas dentro de las empresas donde la IA no esté presente. No solo ha automatizado tareas rutinarias y operativas, sino que también ha asumido funciones cognitivas avanzadas, como el análisis de datos, la generación de contenido y la toma de decisiones estratégicas. En efecto, casi ningún trabajador opera sin la asistencia directa de la IA.

Esta transformación ha impulsado un aumento significativo en la productividad de la mayoría de los sectores. Como resultado, la economía ha experimentado un crecimiento acelerado y las empresas de todos los rubros han visto multiplicarse su capacidad de generar bienes y servicios sin necesidad de expandir proporcionalmente su fuerza laboral.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

- Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.
- Tendencia I: Las organizaciones se vuelven más data-driven y basan sus decisiones en IA.



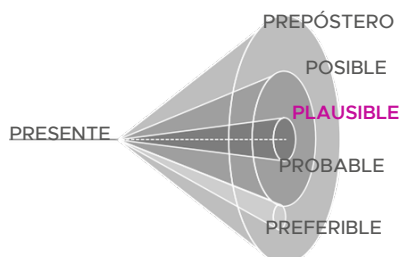
El fin gradual del trabajo

Siguiendo el escenario anterior, es posible imaginar una trayectoria de desarrollo distinta. En este caso, durante los próximos 10 a 20 años, la inteligencia artificial progresa absorbiendo de forma gradual las funciones laborales humanas, avanzando desde tareas rutinarias hasta aquellas que exigen habilidades cognitivas complejas. Lo crucial en este escenario es que la IA no solo complementa al ser humano, sino que lo reemplaza en múltiples funciones (Korinek & Suh, 2024).

En este futuro imaginado, el ajuste hacia un mundo sin trabajo no ocurre de manera repentina, sino que se despliega gradualmente a medida que las empresas implementan nuevas soluciones tecnológicas y descubren que pueden operar con menos empleados. Con el tiempo, en un plazo de 10 a 20 años, virtualmente todas las tareas que tienen valor económico terminan por ser ejecutadas por sistemas inteligentes, devaluando progresivamente el empleo (Susskind, 2022). Lo que en un principio parecía una optimización de procesos se convierte en un cambio irreversible, en el que cada vez menos personas encuentran un lugar en el mercado laboral.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



El fin abrupto del trabajo

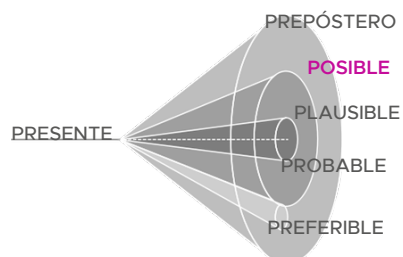
En esta versión del futuro, el desarrollo de la inteligencia artificial ha avanzado a un ritmo vertiginoso, logrando en menos de cinco años la capacidad de ejecutar prácticamente todas las tareas laborales humanas. Aunque este escenario no es el más probable, tampoco puede descartarse por completo.

En este escenario, las empresas que adoptaron rápidamente la automatización total obtuvieron ventajas competitivas significativas, reduciendo costos y tiempos de producción a niveles sin precedentes. Como resultado, industrias enteras se transformaron en cuestión de meses, dejando obsoleta la necesidad de trabajadores humanos. La velocidad y magnitud de este cambio impidieron una adaptación ordenada del mercado laboral, generando una disrupción económica y social sin precedentes en la historia humana.

Para las empresas en Chile, este escenario plantea desafíos monumentales. La estructura económica tradicional, basada en la oferta y demanda de trabajo humano, se ha desmoronado. Surgen preguntas críticas: ¿Cómo sostener el consumo en una sociedad donde el empleo ha desaparecido?, ¿cuál es el nuevo rol de las empresas en un mundo donde la producción no requiere intervención humana?, ¿la empresa -como concepto- sigue existiendo en esta versión del futuro?

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



Humanos como rostros

En este escenario, la inteligencia artificial ha asumido prácticamente todas las tareas cognitivas y manuales que antes realizaban los humanos en las empresas. Sin embargo, ciertos roles muy específicos siguen siendo desempeñados por personas, principalmente en funciones que requieren interacción humana directa, como ventas, representación corporativa y relaciones públicas.

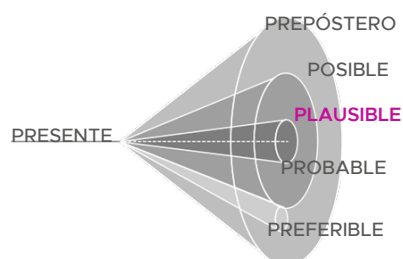
Esta excepción se explica porque, pese a la superioridad cognitiva de la IA, los seres humanos seguimos valorando la interacción con otras personas para establecer relaciones de confianza. En términos simples, nuestra biología nos lleva a confiar más en las personas que en las máquinas.

Como consecuencia, en esta versión del futuro, las empresas emplean a personas principalmente como “rostros” visibles de la organización. Incluso los líderes empresariales, como los CEO, han pasado a desempeñar funciones meramente representativas, mientras que las decisiones estratégicas son gestionadas por sistemas de IA, capaces de analizar y procesar información con una precisión y velocidad inalcanzables para cualquier ser humano.

En este contexto, las habilidades técnicas, incluida la programación, han perdido relevancia debido al dominio de la IA en estos campos. En cambio, habilidades como comunicación, empatía e inteligencia emocional se han convertido en los activos más valiosos del mercado laboral. Aquellos que destacan en estas áreas, o que poseen una apariencia atractiva, reciben salarios elevados, lo que ha llevado a las empresas a transformar por completo sus procesos de selección y formación del talento.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



División del front y el back

En un escenario similar al anterior, la inteligencia artificial ha asumido la mayoría de las tareas cognitivas y manuales en las empresas, dejando a los empleados humanos en roles que requieren interacción directa, como ventas, representación corporativa y relaciones públicas; es decir, como los “rostros” visibles de la organización.

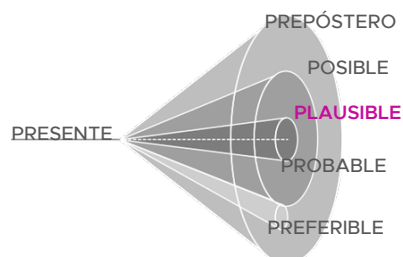
Sin embargo, a diferencia del escenario previo, en este futuro la IA no opera de forma completamente autónoma. Según McKinsey (2017), la expansión de la IA daría lugar a nuevas funciones laborales. Por un lado, surgirían roles como formadores y especialistas en entrenamiento de IA, encargados de enseñar y optimizar estos sistemas. Por otro lado, analistas y científicos de datos seguirían siendo fundamentales para interpretar la creciente cantidad de información generada, colaborando estrechamente con la inteligencia artificial.

Esta dinámica genera una división clara en la fuerza laboral. Por un lado, se encuentran los profesionales visibles que interactúan con el público -el “front” de la empresa-. Y, por otro, los trabajadores que operan en segundo plano, apoyando el funcionamiento de la IA -el “back”-, sin que existan prácticamente roles intermedios.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 15: IA de punta a punta.



Colectivización del logro

La implementación de modelos avanzados de inteligencia artificial no solo transformará los procesos organizacionales, sino que también impulsará profundos cambios culturales dentro de las empresas.

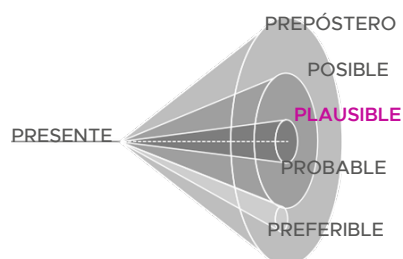
En este escenario, la IA ha asumido prácticamente la totalidad del trabajo cognitivo, lo que lleva a que las organizaciones adopten estructuras más planas. En este nuevo entorno, todos los colaboradores desempeñan roles relacionales en distintos ámbitos, pero son conscientes de que el verdadero motor de las decisiones estratégicas, las mejoras en productividad y el desempeño empresarial, reside principalmente en los sistemas digitales. Como resultado, el éxito organizacional se percibe como un logro eminentemente colectivo.

Este cambio cultural redefiniría las estructuras jerárquicas tradicionales, transformaría los sistemas de remuneración e incentivos y daría paso a una nueva concepción del éxito, ya no centrada en el individuo, sino en el equipo.

Este escenario también podría materializarse como una extensión de las tendencias culturales que ya se están observando, como el menor valor que las nuevas generaciones otorgan al ascenso individual. En este contexto, es posible imaginar un futuro en el que desaparezcan los “empleados estrella” a quienes tradicionalmente se atribuyen los logros individuales. En su lugar, se consolidaría la idea de que el éxito es siempre fruto del esfuerzo colectivo, mientras que los fracasos se entenderían como fallos en el funcionamiento del equipo u organización en su conjunto.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 12: Semana de 20 horas,
Escenario 18: Humanos como rostros,
Escenario 24: Post brand economy



Automatización de la investigación

Existe un escenario en el que la inteligencia artificial reemplaza a científicos e ingenieros en la labor de investigación y desarrollo.

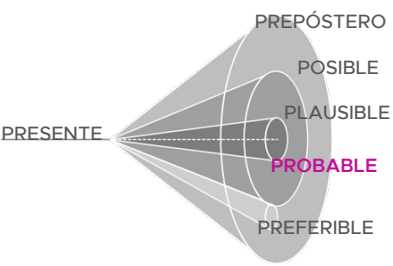
Ya en la actualidad, se han ido acumulando casos -a una velocidad creciente- de descubrimientos realizados con el uso de inteligencia artificial. Por poner sólo algunos ejemplos, investigadores de la Universidad de Toronto utilizaron IA para crear nanoláminas de carbono ultrarresistentes, dando como resultado un material tan resistente como el acero, pero tan liviano como la espuma de poliestireno. El uso de la IA fue clave para optimizar las propiedades del material a nivel molecular, de un modo que los seres humanos no podrían haber conseguido (Serles et al, 2025).

Estos avances se verán potenciados en los próximos años por el desarrollo de la computación cuántica, haciendo este escenario aún más probable. Como muestra de ello, recientemente diversas empresas líderes en esta tecnología han presentado chips cuánticos innovadores, como el Majorana 1 de Microsoft, que prometen resolver problemas complejos en años en lugar de décadas. Esta capacidad de procesamiento acelerará significativamente los proyectos de I+D, permitiendo simulaciones y análisis que antes eran inalcanzables.

En este escenario, de no mediar dificultades extremas, los descubrimientos científicos y el desarrollo tecnológico se acelerarán, y con ello, el crecimiento económico también lo hará. Algunas investigaciones estiman que el desarrollo de la computación cuántica podría sumar 2 billones de dólares a la economía mundial para 2035 (McKinsey, 2024), mientras que la IA generativa tiene el potencial de sumar hasta 7 billones de dólares durante un período de 10 años (Goldman Sachs, 2023). Esto supondría un escenario positivo para las empresas y un contexto muy favorable para el crecimiento de las organizaciones.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



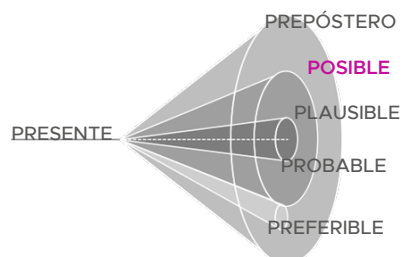
En una versión más extrema del escenario anterior, la inteligencia artificial no solo se encarga de realizar investigaciones en diversos campos, sino que también es utilizada para mejorar su propio desarrollo. Esto abre una posibilidad fascinante: a medida que estos sistemas avanzan, se vuelven cada vez más capaces de optimizarse a sí mismos, lo que acelera aún más su evolución. Este ciclo recursivo de automejora progresiva podría llevar a un punto en el que la inteligencia del sistema crezca de forma exponencial, alcanzando niveles impredecibles.

Este escenario fue anticipado en 1965 por el matemático británico Irving Good, quien describió este fenómeno afirmando: “Una máquina ultra inteligente podría diseñar máquinas aún mejores; entonces, indudablemente, se produciría una ‘explosión de inteligencia’, y la inteligencia del hombre quedaría muy atrás” (Good, 1996).

Este fenómeno es comúnmente conocido como “singularidad”, en analogía con la singularidad matemática, donde las variables de una función se vuelven indeterminadas, y con la singularidad física observada en los agujeros negros, donde las ecuaciones que explican los fenómenos físicos divergen hacia valores imposibles de calcular. De manera similar, los efectos económicos, sociales y culturales que podrían desencadenarse tras la singularidad tecnológica son imposibles de predecir con certeza. Simplemente, ningún ser humano que haya vivido antes de este acontecimiento podría prever con precisión lo que ocurrirá después (Vinge, 1993).

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



El hundimiento de la innovación

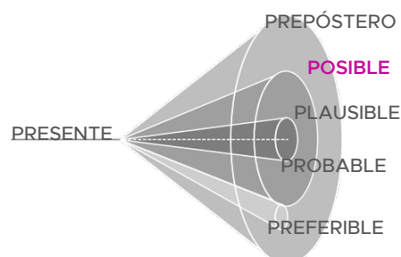
Aunque pueda parecer contraintuitivo, existe un escenario en el que el avance de la inteligencia artificial podría desincentivar significativamente la innovación. En la actualidad, las organizaciones invierten en investigación y desarrollo con la expectativa de obtener ventajas competitivas protegidas por derechos de propiedad intelectual o secretos comerciales. Este modelo de protección ha sido clave para justificar el costo y el asociado a la creación de nuevas tecnologías (Acemoglu & Restrepo, 2018).

Sin embargo, la aparición de modelos avanzados de IA podría cambiar el estado de las cosas. Si estas IA logran decodificar innovaciones de manera eficiente, haciendo ingeniería inversa de forma barata, los competidores podrían reproducir esos avances de forma rápida y con un costo mínimo. Esto erosionaría los incentivos económicos que impulsan la inversión en I+D.

La consecuencia más significativa de este fenómeno sería -paradójicamente- una desaceleración drástica del crecimiento económico global. Al reducirse los incentivos para la investigación, muchas industrias podrían limitar sus esfuerzos en desarrollar nuevas tecnologías y, en el peor de los casos, esta dinámica podría conducir a un estancamiento tecnológico prolongado (Aghion et al, 2017).

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.



En este escenario, la inteligencia artificial ha transformado por completo la manera en que los consumidores toman decisiones de compra. A medida que los modelos avanzados de IA han adquirido la capacidad de operar como agentes autónomos (Harvard Business Review, 2024), los consumidores han delegado en ellos la tarea de evaluar opciones, comparar productos y realizar transacciones sin intervención humana. Estos sistemas, programados para maximizar el valor obtenido en cada compra, analizan millones de opciones disponibles en la web, priorizando factores objetivos como la calidad, el precio y -crucialmente- los reviews verificados (TechCrunch, 2024).

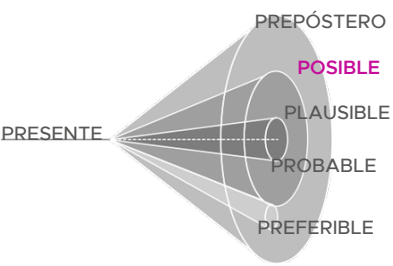
Esta dinámica altera fundamentalmente la lógica de mercado, ya que la confianza que antes proporcionaban las marcas como atajo cognitivo, pierde relevancia frente a la capacidad de la IA para evaluar con precisión las características reales de los productos. Como consecuencia, la diferenciación basada en gestión de marca pasa a ser casi irrelevante.

Por otro lado, en este escenario se pasa a mercados completamente desintermediados, donde productores y consumidores transan directamente, a través de sus respectivos agentes digitales. Estos sistemas autónomos no sólo negocian precios y condiciones en tiempo real, sino que optimizan la distribución y el abastecimiento, eliminando por completo industrias como el retail, la logística y los servicios financieros. Este nuevo paradigma impacta profundamente a industrias que han basado su rentabilidad en la lealtad a la marca, y, por otro lado, genera nuevas oportunidades para fabricantes independientes, cuyas barreras de entrada disminuyen al competir en igualdad de condiciones bajo criterios estrictamente objetivos.

Al considerar un escenario tan transformador como posible, surgen preguntas clave para las organizaciones. Por un lado, ¿cómo pueden reinventar sus formas de crear valor en estos mercados tan diferentes? Y por otro, ¿cómo garantizar la transparencia de los sistemas y mitigar los sesgos inherentes que podrían tener?

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia H: Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo.
Tendencia I: Las organizaciones se vuelven más data-driven y basan sus decisiones en IA.



Salto al metaverso

Podemos imaginar otro escenario donde los vínculos comerciales siguen siendo gestionados por trabajadores humanos, pero ahora en mundos completamente virtuales. En este contexto, la mayoría de las interacciones humanas ocurren en entornos digitales inmersivos, que podemos denominar “metaverso”.

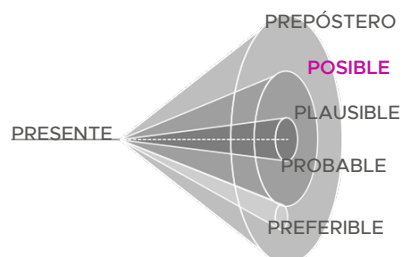
En este escenario, nuevas herramientas facilitan la colaboración en estos espacios virtuales. Plataformas similares al actual Spacecreator permiten a los usuarios construir espacios virtuales personalizados, integrando herramientas de comunicación y trabajo en equipo.

Así, el mercado laboral se convierte en verdaderamente global, ya que las interacciones en el metaverso permiten a las personas trabajar desde cualquier lugar del mundo sin restricciones geográficas.

Además, la utilización de avatares -representaciones digitales personalizables de los usuarios- otorga a las personas la capacidad de interactuar en estos entornos virtuales sin revelar su identidad real. Esta característica ofrece un alto grado de privacidad, permitiendo que los empleados elijan cómo presentarse, lo que puede incluir aspectos como género, apariencia física y otros atributos. Esta flexibilidad en la autoexpresión tiene implicaciones significativas para las políticas de DEI de las organizaciones. Al permitir que cada persona muestre la “cara” que desee, se promueve -potencialmente- un entorno más inclusivo.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8: La pirámide corporativa se desvanece Escenario 11: DEI extremo



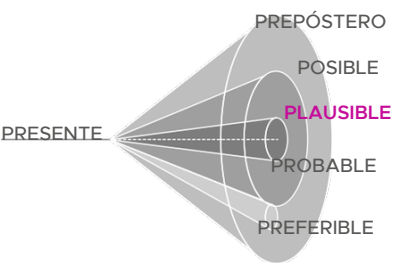
En este escenario futuro, la profundización de tendencias como el crecimiento acelerado de la economía de subcontratación de procesos de negocio (BPO) y el auge de contratos temporales ha transformado por completo el panorama empresarial. En lugar de mantener empleados fijos o cargos tradicionales, las grandes empresas optan por subcontratar habilidades específicas por tiempo limitado, sin restricciones geográficas, a través de plataformas automatizadas que optimizan costos y aumentan la flexibilidad operativa (El Tiempo, 2024).

Por su parte, los profesionales han evolucionado hacia una dinámica autónoma, gestionando sus carreras como si fueran empresas individuales -de ahí el nombre de este escenario, “Me.inc”-. Estos trabajadores colaboran de forma remota en proyectos específicos, aportando su experiencia durante periodos breves que rara vez superan los tres meses. Gracias a una conectividad digital mejorada, pueden desempeñar sus funciones desde cualquier parte del mundo, ya sea desde las playas de Bali, las calles de Lisboa, los barrios de Buenos Aires o zonas rurales de Chile (Xataka, 2024).

Este modelo ofrece importantes beneficios para las empresas, como mayor flexibilidad y la posibilidad de integrar perspectivas diversas. Sin embargo, también plantea desafíos significativos. Este tipo de contratación de profesionales exige a las organizaciones adaptarse a complejidades legales relacionadas con leyes laborales, confidencialidad y cumplimiento normativo. Asimismo, aspectos operacionales como la gestión de horarios, la evaluación del desempeño y la coordinación de equipos dispersos se vuelven más exigentes, desafiando la cohesión cultural, la identidad organizacional y la construcción de valores compartidos en el entorno corporativo.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia J: Crecimiento de economía BPO y contratos por proyecto
Tendencia K: Contratación sin restricciones geográficas se hace más común



Un escenario alternativo al anterior plantea un futuro donde, en lugar de profesionales individuales, las empresas contratan pequeños equipos humanos cohesionados que operan sin fronteras.

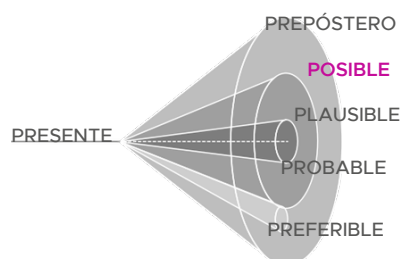
En este contexto, grupos multidisciplinares de profesionales -verdaderas “células permanentes”- trabajan como unidades indivisibles. Este modelo responde al deseo humano de pertenencia y colaboración, al tiempo que potencia la productividad y la innovación. Al mantener intactas sus dinámicas internas y su cohesión, estos equipos logran integrarse rápidamente en las empresas que los contratan, reduciendo los tiempos de adaptación y maximizando la calidad de los resultados.

Sin embargo, este modelo también presenta desafíos importantes. La contratación de equipos completos requiere que las empresas adapten sus procesos y adopten una mayor flexibilidad en la gestión de proyectos. Además, enfrentarán dificultades para garantizar el cumplimiento normativo, especialmente cuando estos equipos operen en múltiples jurisdicciones y mantengan una cultura interna propia.

Surgen así preguntas clave para las organizaciones: ¿Cómo controlar la operación de equipos que trabajan fuera de sus fronteras?, ¿cómo garantizar que esos equipos, que colaboran simultáneamente con diversas compañías en distintos países, respeten los acuerdos de confidencialidad?, ¿qué tipo de líderes serán capaces de gestionar estos equipos?, ¿y cuáles deberán ser sus habilidades para fomentar la colaboración, resolver conflictos y garantizar resultados efectivos en este nuevo entorno laboral?

Plazo: **Medio**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8: La pirámide corporativa se desvanece, Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc



Una evolución del mundo GIG en sus dos versiones anteriores, se manifiesta en la aparición de sistemas tecnológicos avanzados que permiten a las empresas identificar y contratar a los profesionales y equipos más adecuados para sus proyectos. En un escenario que se ve altamente probable, plataformas similares a LinkedIn experimentarían un desarrollo acelerado gracias a la inteligencia artificial (IA) y al análisis de datos derivados de las redes sociales.

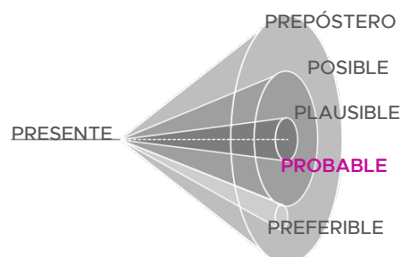
En este escenario futuro, las empresas que buscan talentos especializados o la ejecución de proyectos específicos recurren a estas plataformas, las cuales seleccionan al trabajador o equipo GIG ideal en tiempo real, sin error y a un precio justo para ambas partes. Esta solución se ha convertido en una práctica ampliamente adoptada en el mundo corporativo.

Una señal temprana que muestra cómo podría lucir este futuro es Career Dreamer, una herramienta experimental lanzada por Google que utiliza IA para ayudar a los usuarios a explorar diversas opciones profesionales. Aunque actualmente está enfocada en guiar a los usuarios en la exploración de nuevas oportunidades, ilustra el potencial de la vinculación automatizada de las plataformas impulsadas por IA (Wired, 2025).

En un caso más cercano a la realidad de Chile, la plataforma Relink utiliza un gran conjunto de datos para apoyar la reconversión laboral y mejorar la empleabilidad de los trabajadores. Permite a las personas identificar y conectar sus habilidades con nuevas oportunidades laborales, ofreciendo rutas de desarrollo profesional basadas en las demandas actuales del mercado. Además, proporciona a las empresas herramientas para gestionar el talento, identificar brechas de habilidades y planificar estrategias de capacitación, contribuyendo así a una fuerza laboral más preparada y adaptable a los cambios tecnológicos y económicos.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 24: Post brand economy,
Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc



Control digital completo

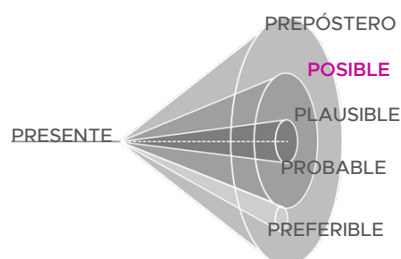
En este escenario, la convergencia de múltiples avances tecnológicos otorga a las empresas un control sin precedentes sobre todos los aspectos del entorno laboral, incluyendo la gestión y supervisión de los colaboradores. A través de sistemas digitales automatizados, las organizaciones pueden identificar, contactar y seleccionar a los trabajadores y equipos ideales, generar contratos, asignar tareas y monitorear el rendimiento en tiempo real (Tulane University, 2024).

Gracias a estos avances, las empresas pueden analizar el comportamiento actual y proyectado de los trabajadores, prediciendo su desempeño y vinculándolo con la productividad organizacional. Este proceso genera un ciclo de retroalimentación continua, donde los algoritmos de aprendizaje automático mejoran constantemente sus predicciones y recomendaciones, optimizando aún más la eficiencia operativa. Además, la incorporación de biosensores permite monitorear indicadores fisiológicos de los empleados, facilitando la detección de niveles de estrés y otros factores que podrían afectar el rendimiento, lo que contribuye a la optimización del desempeño humano. Como resultado, estos sistemas podrían automatizar la determinación de remuneraciones óptimas, establecer períodos de descanso e incluso gestionar procesos de capacitación y actualización profesional.

En este contexto, las áreas de Recursos Humanos han sido reemplazadas por sistemas de control automatizados, diseñados exclusivamente para maximizar la productividad de los colaboradores y optimizar los costos (IBM, 2023). Sin embargo, este nivel de automatización, aunque beneficioso en términos operativos, plantea desafíos significativos. Por ejemplo, la automatización extrema podría diluir la identidad corporativa e inhibir el desarrollo de una cultura organizacional sólida. Además, la dependencia de sistemas digitales avanzados aumenta la vulnerabilidad a ciberataques, que podrían comprometer datos sensibles y afectar la continuidad del negocio.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 15: IA de punta a punta.
Escenario 18: Humanos como rostros.
Escenario 24: Post brand economy.



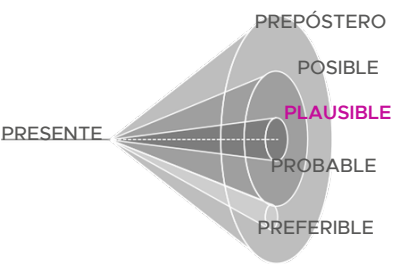
En este escenario, las empresas operan en un entorno altamente globalizado donde la contratación de talento trasciende las fronteras nacionales. Gracias a tecnologías avanzadas y plataformas digitales, las organizaciones pueden identificar y reclutar profesionales en cualquier parte del mundo, priorizando jurisdicciones con condiciones normativas y económicas más favorables. Este fenómeno, conocido como arbitraje laboral global, permite a las empresas conformar equipos en regiones que ofrecen menores costos laborales, cargas fiscales reducidas y regulaciones más flexibles (1840 & Company, 2024).

Este entorno dinámico genera una constante competencia entre los gobiernos, que deben ajustar permanentemente sus políticas para atraer y retener talento e inversiones corporativas. Esta “guerra de beneficios” se traduce en una volatilidad regulatoria sin precedentes: algunos países flexibilizan sus leyes laborales, mientras que otros ofrecen incentivos fiscales o facilidades migratorias para atraer profesionales especializados. Como resultado, el panorama económico se vuelve altamente inestable, exigiendo que las empresas adopten modelos de gestión laboral ágiles y flexibles.

En este contexto, las organizaciones que cuentan con sistemas avanzados para monitorear cambios en normativas internacionales y reconfigurar rápidamente sus equipos según las condiciones más favorables, son las que logran destacar. La capacidad de identificar en tiempo real qué jurisdicciones ofrecen las mejores oportunidades fiscales o laborales, se convierte en una ventaja competitiva clave. Aquellas empresas capaces de reasignar talento y ajustar sus operaciones de forma eficiente, optimizando costos y asegurando la continuidad operativa, emergen como las verdaderas ganadoras en este entorno globalizado y altamente dinámico.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc



Sindicatos sin fronteras

Una posible consecuencia de la proliferación de la contratación sin restricciones geográficas es la disminución de la influencia que históricamente han tenido los sindicatos tradicionales, cuyo poder ha estado ligado a las legislaciones laborales nacionales. A medida que los contratos de trabajo se deslocalizan y trascienden las fronteras, los mecanismos tradicionales de defensa de los derechos laborales pierden efectividad.

Ante este nuevo escenario, es posible imaginar la aparición de sindicatos sin fronteras, organizaciones globales que agrupan a trabajadores de distintos países para defender sus derechos laborales. En lugar de estar sujetos a regulaciones nacionales específicas, estos sindicatos podrían estructurarse según áreas temáticas o industrias, permitiendo así representar eficazmente a trabajadores que operan en entornos laborales dispersos geográficamente. En este contexto, las mismas plataformas impulsadas por inteligencia artificial que facilitan la contratación y organización del trabajo, podrían ser aprovechadas por estos sindicatos para analizar datos salariales globales, estimar la verdadera disposición a pagar de las empresas y detectar brechas salariales o prácticas injustas.

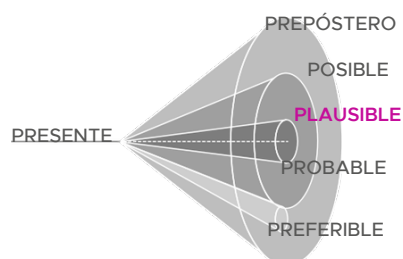
En una posible evolución de este escenario, sindicatos globales suficientemente organizados y con suficiente influencia podrían terminar imponiendo estándares laborales mínimos universales, garantizando derechos fundamentales como salarios justos, acceso a atención médica y seguridad laboral en cualquier parte del mundo.

Una señal temprana de este futuro, son los Acuerdos Marco Globales (AMG), de la actualidad. Estos acuerdos, negociados entre sindicatos y empresas multinacionales, establecen estándares laborales globales y garantizan que todos los trabajadores reciban protección en todas las operaciones de una empresa, sin importar el país en el que se encuentren.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc



La disolución de la ciudad

Las ciudades alrededor del mundo surgieron inicialmente como puntos de convergencia en las rutas comerciales, donde mercaderes, viajeros y comerciantes se reunían para intercambiar bienes e ideas. Posteriormente, con la llegada de la industrialización, estos centros urbanos se expandieron significativamente, ya que las fábricas y la creciente oferta laboral atrajeron a grandes poblaciones rurales en busca de nuevas oportunidades económicas.

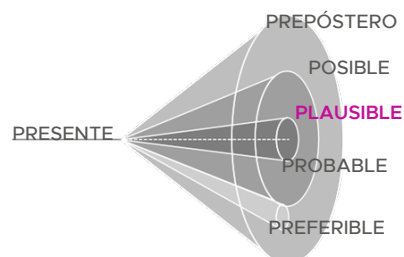
Sin embargo, en el futuro, las ciudades podrían comenzar a disolverse como consecuencia de la automatización y el trabajo remoto globalizado. Estos factores podrían eliminar la necesidad de que grandes poblaciones se concentren en áreas densamente urbanizadas, como ocurre en la actualidad, reduciendo así la importancia de las ciudades como centros de actividad económica y social. (Kassens-Noor & Hintze, 2020)

Así, es posible imaginar un escenario donde la mayoría de las personas vive en pequeñas comunidades diseñadas para ser autosuficientes. La inteligencia artificial podría desempeñar un papel central en esta nueva configuración, gestionando de forma autónoma la logística y la distribución de recursos, reduciendo así la necesidad de infraestructuras urbanas complejas.

Este escenario plantea una transformación profunda en la vida cotidiana, la cultura y las relaciones sociales. La desaparición de las ciudades como centros dominantes, no sólo redefiniría el paisaje físico, sino que también modificaría la forma en que las personas se organizan, colaboran y construyen sus identidades comunitarias.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 16: El fin gradual del trabajo.
Escenario 17: El fin abrupto del trabajo.
Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc.



Crisis de pertenencia

Este escenario describe un futuro en el que la estructura social y laboral en Chile se ha fragmentado, debilitando gravemente el sentido de comunidad y pertenencia dentro de las organizaciones. Esta crisis surge como resultado de diversos factores que, ya sea de forma independiente o combinada, erosionan los vínculos humanos en el entorno laboral.

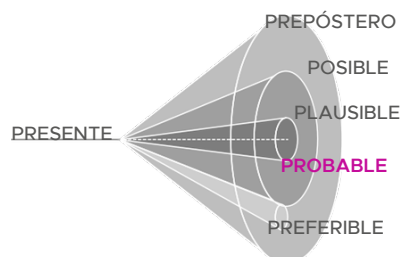
En primer lugar, el avance de la inteligencia artificial, que al automatizar procesos y decisiones, reduce significativamente las instancias de interacción humana en el trabajo. En segundo lugar, la consolidación de la economía GIG y el auge del trabajo sin fronteras, que llevan a que las personas gestionen sus carreras de forma independiente, diluyendo así el sentido de lealtad organizacional. En tercer lugar, la adopción de una semana laboral reducida disminuye las interacciones continuas entre colaboradores, limitando las oportunidades para construir lazos personales y fortalecer la cultura organizacional. Por último, la llegada constante de inmigrantes diversifica la fuerza laboral, lo que, sin estrategias efectivas de integración cultural, puede dificultar la cohesión y la formación de equipos sólidos.

La convergencia de estos factores daría lugar a un entorno empresarial caracterizado por la pérdida de cohesión interna, la erosión de los vínculos sociales y la casi imposibilidad para construir una identidad corporativa clara. Esto podría ser el comienzo del fin para el propio concepto de empresa.

Plazo:

Medio

Potencialidad:

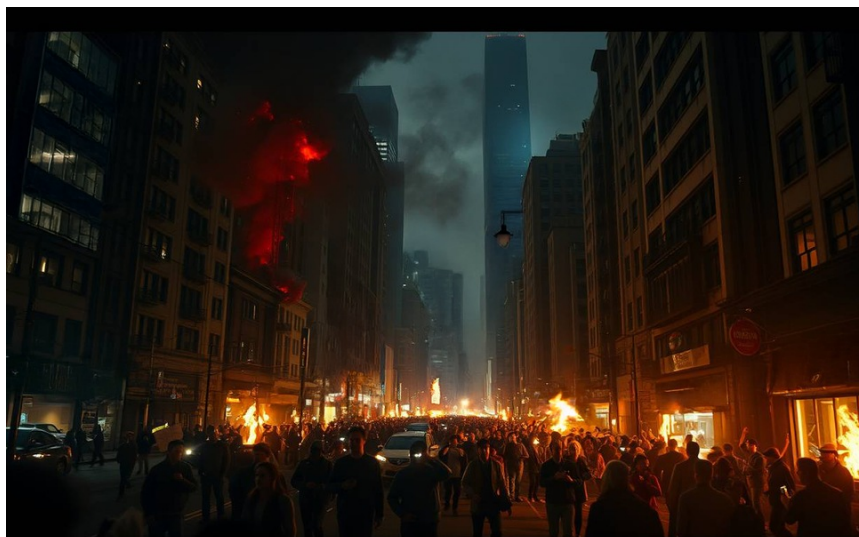


Impacto:



Fuente causal:

Escenario 5: Flujo migratorio constante y masivo. Escenario 12: Semana de 20 horas. Escenario 15: IA de punta a punta. Escenario 26: Un mundo GIG: Me.inc.



El gran apagón

Este nuevo escenario explora una crisis de una naturaleza distinta, pero igualmente disruptiva: una amenaza tecnológica que expone la vulnerabilidad de la sociedad contemporánea. En este escenario, podemos imaginar que las computadoras cuánticas han alcanzado un grado significativo de desarrollo. Su capacidad para procesar información en múltiples estados simultáneamente les permite finalmente romper los algoritmos de cifrado tradicionales, como RSA y ECC, que sustentaban la seguridad de las comunicaciones digitales.

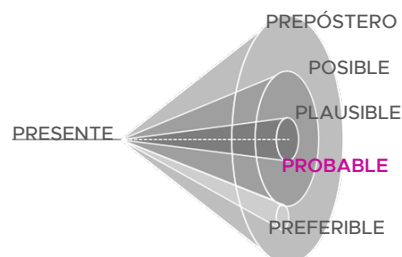
En este escenario, por razones que nunca se esclarecen por completo, esta tecnología cae en manos de un grupo multinacional de hackers organizados, desencadenando la mayor crisis de ciberseguridad de la historia. Una serie de ataques coordinados a organismos estatales esenciales de las grandes potencias y a los servidores de gigantes tecnológicos como Google, Microsoft y Amazon, dejan inoperativos estos sistemas. Durante siete días, prácticamente se extingue la conexión con estos servicios a nivel global.

Durante esa semana de apagón digital, las empresas ven interrumpidas por completo sus operaciones. La producción se detiene, las cadenas logísticas colapsan y los servicios esenciales dejan de funcionar. Como resultado, los mercados entran en pánico, las transacciones financieras se suspenden y un porcentaje significativo de las empresas a nivel global desaparece.

El impacto trasciende lo económico. En las ciudades, el acceso a bienes básicos como alimentos, medicamentos y combustible se vuelve crítico. La interrupción prolongada de servicios esenciales genera pánico y disturbios en diversas regiones. Las fuerzas de seguridad, con grandes dificultades para coordinar sus esfuerzos, luchan por contener el caos.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Tendencia L: Intensificación del riesgo en la ciberseguridad.



Economía de oscilación extrema

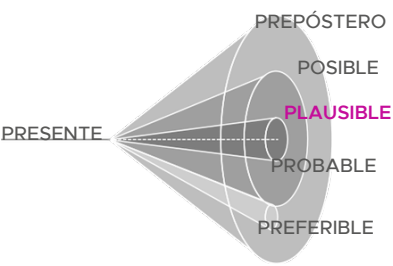
Este escenario plantea un futuro en el que las organizaciones operan en un entorno de volatilidad extrema, caracterizado por resultados financieros que varían drásticamente de un período a otro. Más allá de las fluctuaciones económicas tradicionales, este fenómeno sería impulsado por dos fuerzas principales que amplifican la inestabilidad del mercado.

Por un lado, el cambio climático se ha vuelto más pronunciado, afectando gravemente la estabilidad de industrias clave. Fenómenos climáticos extremos y las interrupciones resultantes en las cadenas de suministro, generan ciclos de auge y caída en múltiples sectores, dificultando la previsión y planificación empresarial.

Por otro lado, el avance acelerado de la inteligencia artificial intensifica el fenómeno de “destrucción creativa”, descrito por Schumpeter (Uctu et al, 2024; World Bank, 2024). En este contexto, la IA permite el desarrollo más rápido y -crucialmente- más económico de innovaciones tecnológicas. Como resultado, startups -con menos financiamiento y sin la estructura de grandes corporaciones- logran irrumpir en el mercado con tecnologías superiores, desplazando rápidamente a empresas establecidas. Este ritmo acelerado de disrupción genera un mercado altamente dinámico, donde las compañías experimentan un crecimiento explosivo en sus primeras etapas, pero se ven reemplazadas con igual rapidez por nuevos competidores.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

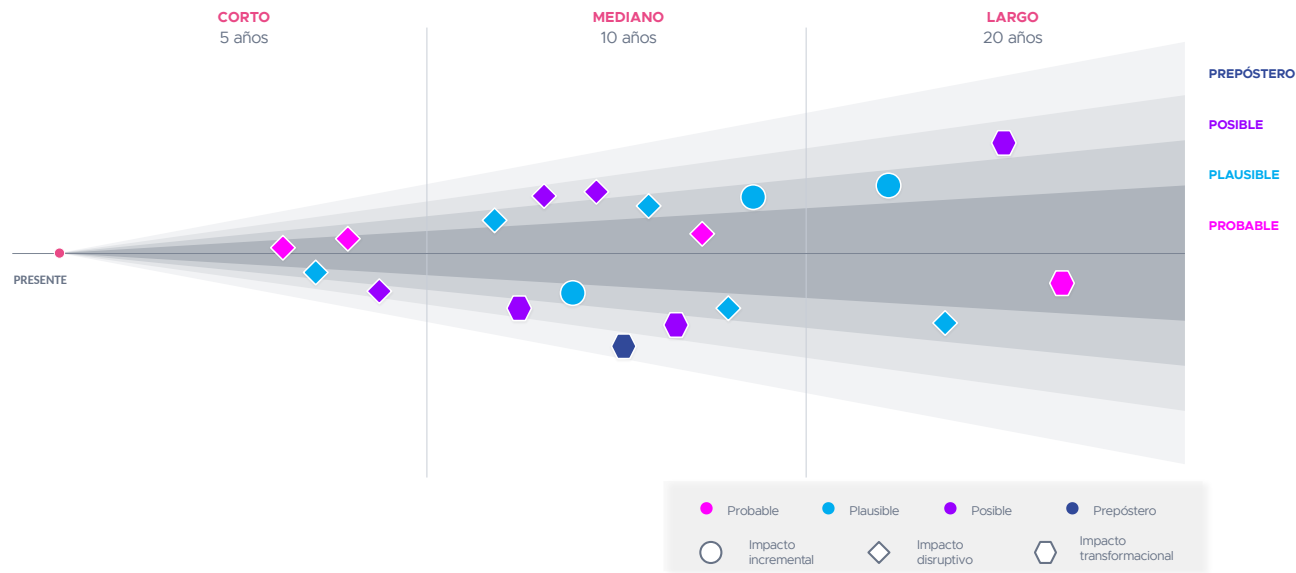
Tendencia B: Intensificación de efectos del cambio climático en organizaciones. Tendencia L: Intensificación del riesgo en la ciberseguridad. Tendencia M: Reducción del ciclo de vida de las empresas.

2.2. Escenarios 2026

Escenarios 2026



Escenarios 2026





El renacimiento del trueque

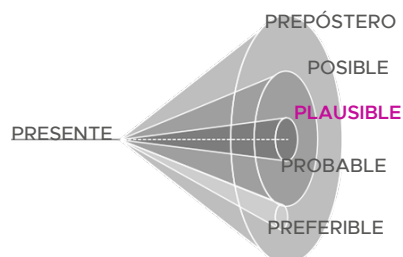
La reducción masiva del empleo formal empuja a las comunidades locales a organizarse en torno a lo que cada persona sabe hacer. El cuidado de un niño se intercambia por clases de cultivo; la reparación de un techo, por la preparación de comida. El trueque de bienes, servicios y tiempo opera como un sistema económico paralelo al formal, facilitado por plataformas digitales que crean bancos de tiempo donde las personas acumulan créditos por los servicios que prestan. (Chopra et.al, 2025)

El dinero no desaparece, pero pierde su lugar como único medio de intercambio. Convive con criptomonedas, tokens comunitarios y créditos de circulación local. La economía queda partida en dos circuitos que rara vez se tocan. Uno formal y monetario, medido por las estadísticas oficiales. Otro informal y comunitario, invisible para los bancos centrales y fuera del alcance de cualquier autoridad tributaria. En este segundo circuito, buena parte de lo que antes se compraba ahora se produce dentro de la propia comunidad: alimentos, reparaciones, cuidados, aprendizaje. Las empresas descubren que una porción significativa de la actividad económica ocurre en un espacio donde no participan, no venden y no pueden competir.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 12 (Semana de 20 horas), Escenario 16 (Fin gradual del trabajo), Escenario 17 (Fin abrupto del trabajo), Escenario 13 (El florecimiento de lo humano) y Escenario 35 (Economía de oscilación extrema).

Origen en talleres:

Metropolitana Mesas 2 y 4; Biobío Mesas 3 y 4; Araucanía Mesa 1; Valparaíso Mesa 2.



La epidemia de soledad

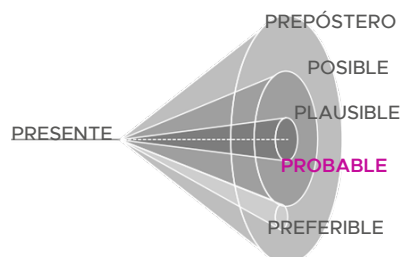
El trabajo fue durante generaciones el principal espacio de socialización de los adultos. Ahí se conocía gente, se formaban amistades, se encontraban parejas. En este escenario ese espacio se ha vaciado: (*Gallup, 2025*) las reuniones ocurren por pantalla y se limitan a lo estrictamente necesario, la IA absorbe las tareas que antes obligaban a coordinarse con otros, los equipos se arman y se disuelven por proyecto sin tiempo suficiente para que nazca un vínculo, y cuando la jornada se acorta los horarios dejan de coincidir.

Se produce entonces una inversión inesperada. Son los jóvenes quienes reclaman volver a la oficina, porque el trabajo presencial es su principal mecanismo de socialización, y algunos llegan a la vida adulta sin haber aprendido a conversar con desconocidos.

El efecto no se queda en la oficina. Los vínculos que antes se sostenían en la coincidencia física dejan de formarse, y encontrar pareja o construir una familia se vuelve más difícil. Trabajadores que pasan jornadas enteras sin hablar con nadie desarrollan cuadros de ansiedad y depresión. (*OMS, 2025*) La demanda por acompañamiento psicológico supera con creces la oferta disponible, y las profesiones del cuidado emocional pasan a ser de las más cotizadas del mercado, precisamente porque son de las pocas que la IA no logra sustituir. En paralelo, el problema se vuelve medible en las cifras de la economía: licencias médicas por salud mental, caída de la productividad y rotación acelerada.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 15 (IA de punta a punta),
Escenario 12 (Semana de 20 horas),
Escenario 17 (Fin abrupto del trabajo)
y Escenario 27 Un mundo GIG de
equipos: *Us.inc*

Origen en talleres:

Metropolitana Mesas 2 y 4; Biobío
Mesas 2 y 3; Araucanía Mesa 3



Ingreso único universal

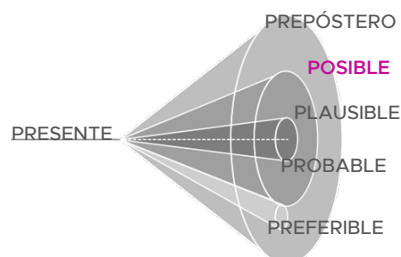
Las empresas multiplican su producción con IA y generan riqueza récord, pero la población desplazada (*Foro Económico Mundial, 2025*) no tiene ingresos para comprar lo que estas empresas producen. Así, las ventas caen de forma dramática, y con ello muchas empresas medianas quiebran.

Esta situación lleva a los Estados a intervenir - no por convicción política - sino por simple sostenibilidad de la sociedad como la conocemos. Se imponen gravámenes a las compañías que reemplazaron trabajo humano por sistemas automatizados, y esa recaudación financiera un ingreso básico universal. Las corporaciones terminan pagando impuestos para sostener a sus propios clientes. El eje del debate ya no está en la política partidista, sino en quienes defienden la redistribución de la productividad contra quienes aceptan el colapso del sistema.

El modelo no resuelve todos los problemas. Con una población entera recibiendo un ingreso garantizado, se genera una importante presión inflacionaria. Por otro lado, el Estado, convertido en la fuente de subsistencia de la mayoría de la población, adquiere un poder inédito sobre los ciudadanos. Se llega así a un mundo de una profunda dependencia del sector público.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 12 (Semana de 20 horas), Escenario 16 (Fin gradual del trabajo), Escenario 17, (Fin abrupto del trabajo) y Escenario 29 (Control digital completo).

Origen en talleres:

Metropolitana Mesas 2, 3 y 4; Araucanía Mesa 2; Biobío Mesas 3 y 4



Hecho por humanos

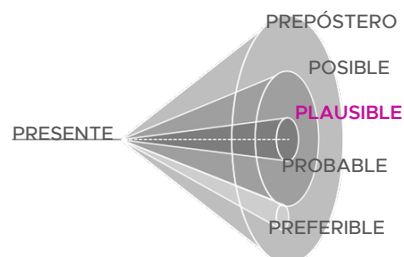
A medida que la IA produce bienes y servicios de forma masiva y eficiente, emerge una contratendencia: lo hecho por humanos se convierte en sello de lujo y autenticidad. (Fan et al., 2025) Oficios que parecían condenados a desaparecer renacen, y junto a zapateros, panaderos y sastres, se vuelve a demandar constructores en adobe y madera o artesanos tradicionales. Los saberes ancestrales se revalorizan, el conocimiento de los pueblos originarios sobre ecosistemas deja de ser patrimonio folclórico y pasa a ser contenido formativo de alta demanda. Los consumidores pagan más por una empanada amasada a mano o un mueble hecho por un carpintero, no porque sean técnicamente superiores, sino porque representan un acto de humanidad en un mundo automatizado.

El fenómeno va mucho más allá de los objetos. Los estadios siguen llenos aunque un robot jugaría mejor, porque lo que atrae es la tensión de ver a jugadores imperfectos que pueden fallar. El teatro en vivo, el concierto presencial, la clase con un profesor de carne y hueso, todo lo que supone una persona arriesgándose frente a otra adquiere un valor premium. Lo que se paga no es el resultado, sino la experiencia de lo imperfecto, lo vulnerable, lo auténticamente humano.

La consecuencia es una reconfiguración de qué trabajos tienen valor. Durante décadas, el prestigio y el salario se concentraron en las profesiones que procesaban información: ingeniería, derecho, finanzas, diseño. Cuando la IA resuelve esas tareas a costo casi cero, el valor se desplaza hacia lo que solo puede hacer un cuerpo humano en un lugar concreto.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 13 (El florecimiento de lo Humano), Escenario 16 (Fin gradual del trabajo), Escenario 17 (Fin abrupto del trabajo), Escenario 18 (Humanos como rostros) y Escenario 24 Post brand economy.

Origen en talleres:

Araucanía Mesa 1 Antofagasta Mesa 2; Valparaíso Mesa 3; Biobío Mesa 4; Metropolitana Mesas 3 y 4.



Las horas clandestinas

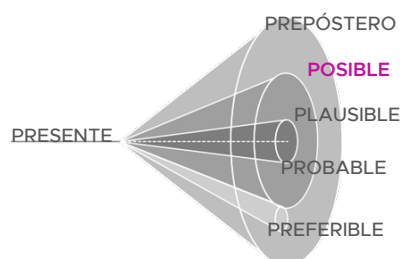
Cuando la ley laboral limita la jornada semanal a un máximo estricto de 20 horas, el Estado necesita mecanismos para hacerla cumplir. Se despliegan sistemas de fiscalización digital: monitoreo biométrico, plataformas que cruzan contratos entre empleadores, algoritmos que detectan cuántas horas trabaja cada persona y para quién. (OIT, 2025)

Lo que emerge no es la informalidad de siempre. Aquí la actividad es legal, el oficio es legal y muchas veces el contrato también lo es. Lo ilegal son las horas adicionales a la jornada permitida. Un contador que ya cumplió su cuota semanal sigue atendiendo clientes bajo el nombre de un colega. Una diseñadora factura sus horas adicionales a través de la cuenta de un familiar. Aparece un mercado donde lo que se transa no es un servicio, sino un cupo horario con identidades prestadas, credenciales de terceros, software que simula inactividad mientras la persona sigue trabajando. El antecedente existe, porque durante la pandemia circularon pases de movilidad falsificados a las pocas semanas de implementarse el sistema.

Quienes operan en ese circuito quedan sin cotización por esas horas, sin cobertura ante accidentes y sin instancia donde reclamar si no les pagan. Las empresas que respetan la norma compiten contra otras que acceden a trabajadores sin restricción horaria. Y el Estado enfrenta una tensión que no logra resolver: entre la libertad individual de trabajar lo que cada uno quiera y el objetivo colectivo de repartir el empleo disponible.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 12 (Semana de 20 horas) y Escenario 29 (Control digital completo).

Origen en talleres:

Metropolitana Mesa 2; Biobío Mesa 3; Araucanía Mesa 2



La fatiga del vínculo

En un mundo donde la IA resuelve el análisis, el cálculo y la producción, lo que queda en manos humanas es el contacto: vender, atender, representar, acompañar, cerrar tratos. El trabajador ya no aporta conocimiento técnico, porque el sistema se lo entrega procesado. Aporta presencia, calidez y la capacidad de generar confianza en otra persona. En términos prácticos, a las personas se les paga por su empatía.

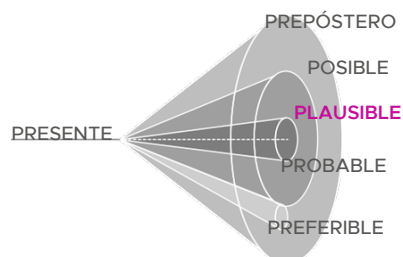
Emerge entonces una forma de agotamiento que las organizaciones no habían enfrentado. No es cansancio físico ni sobrecarga cognitiva, sino desgaste emocional. (Zhao *et al.*, 2025) Sustener una jornada completa de cordialidad genuina, escucha atenta y disponibilidad afectiva deja a las personas vacías al terminar el día. Vuelven a sus casas sin capacidad de conversar con su familia, evitan reuniones sociales y buscan el silencio como forma de recuperación. La paradoja es evidente: en una sociedad donde la interacción humana se ha vuelto un bien escaso y valioso, quienes la producen profesionalmente terminan desarrollando aversión a ella.

El desgaste se acumula de manera invisible. No aparece en indicadores de productividad ni deja rastro en los sistemas de monitoreo, porque el trabajador sigue siendo amable frente al cliente. Se manifiesta después, en la vida privada: relaciones que se enfrían, vínculos que se abandonan y una soledad elegida como único descanso posible.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 18 (Humanos como rostros) y Escenario 19 (División del front y el back).

Origen en talleres:

Antofagasta Mesa 2; Valparaíso Mesa 4.



Abstinencia digital

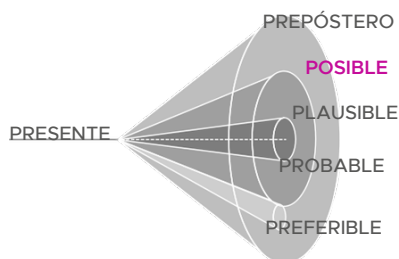
Después de años de pantallas, reuniones virtuales, notificaciones constantes y sistemas que registran cada movimiento, una parte significativa de la población decide reducir al mínimo su contacto con la tecnología digital. No se trata de personas excluidas por falta de acceso o de habilidades, sino de quienes teniendo ambas cosas eligen deliberadamente vivir al margen del mundo digital.

El fenómeno adopta grados distintos. Algunos limitan su exposición a horarios acotados. (*Pew Research Center, 2026*) Otros abandonan las redes por completo, vuelven a leer en papel y prefieren los trámites presenciales, aunque tomen tres veces más tiempo. Los más radicales rechazan cualquier trabajo que exija operar frente a una pantalla y migran hacia oficios manuales, agricultura o servicios de contacto directo. Aparecen comunidades, colegios y espacios de trabajo que se definen explícitamente como libres de dispositivos.

Para las organizaciones, esto genera fricciones concretas. Trabajadores valiosos que se niegan a instalar aplicaciones de monitoreo o a participar en reuniones virtuales. Candidatos que condicionan su incorporación a que el rol no dependa de herramientas digitales. Clientes que abandonan plataformas y exigen atención presencial. Y una economía paralela que se organiza al margen del ecosistema digital, con sus propios canales de intercambio, sus propios circuitos de confianza y una clientela dispuesta a pagar más por no tener que conectarse a nada.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 15 (AI de punta a punta), Escenario 17 (Fin abrupto del trabajo) y Escenario 29 (Control digital completo).

Origen en talleres:

Metropolitana Mesa 4; Biobío Mesa 2; Araucanía Mesa 2.



El abismo

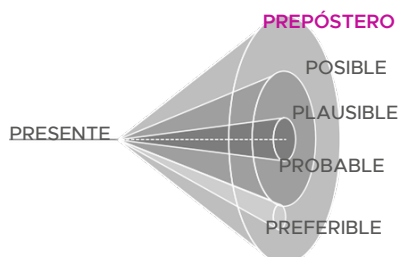
Las desigualdades conocidas hasta ahora resultan insignificantes frente a las que emergen en este futuro. La IA incrementa la productividad de algunos sectores de forma exponencial, y la riqueza que genera se concentra como nunca antes. Un puñado de corporaciones controla la producción global con mínima intervención humana, mientras la mayor parte de la población queda desplazada, sin ingresos formales (FMI, 2025).

Pero la fractura que se abre no es solamente económica. De un lado queda una población hiperconectada, con acceso a salud de precisión, educación personalizada por IA y mejoras genéticas a escala masiva. Del otro, una población excluida del sistema productivo, sin capital disponible, que subsiste en pequeñas economías regionales. La distancia ya no se mide en ingresos, sino en capacidades biológicas, cognitivas y de acceso al conocimiento.

Lo más perturbador del abismo entre estas dos humanidades es que ambos lados dejan de necesitarse. Quienes tienen IA no necesitan trabajadores. Quienes no la tienen no pueden comprar lo que el otro lado produce. No hay explotación ni conflicto de clases en el sentido clásico, porque ni siquiera existe una relación económica que disputar. Simplemente dos mundos que ocupan un mismo planeta, sin punto de contacto y sin ninguna razón para encontrarse.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 5 (Flujo migratorio constante y masivo) y Escenario 17 (Fin abrupto del trabajo).

Origen en talleres:

Metropolitana Mesa 4; Antofagasta Mesa 1



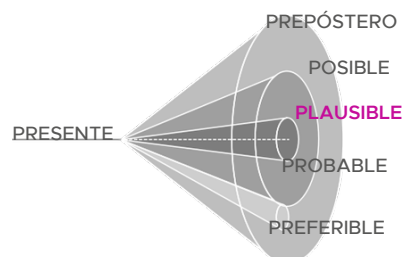
El sistema de educación superior fue diseñado para un mundo donde el conocimiento era estable y escaso: cinco años de estudio sostenían treinta y cinco de ejercicio profesional. En este escenario ese modelo pierde sentido. Los contenidos técnicos caducan en meses, la IA enseña de forma personalizada y a demanda (*UNESCO, 2025*), y las empresas dejan de exigir títulos para evaluar competencias demostrables. (*OCDE, 2026*) La pregunta que se instala es por qué alguien invertiría cinco años y millones de pesos en una carrera cuyo contenido estará obsoleto antes de la graduación.

Las matrículas caen y las instituciones siguen destinos distintos. Las universidades más pequeñas y los institutos sin diferenciación, cierran o se fusionan para sobrevivir. Un grupo reducido de universidades destacadas en investigación mantiene su prestigio, ya no por enseñar sino por producir conocimiento nuevo y por administrar los laboratorios que la IA todavía no reemplaza. Otras se reconvierten en espacios de experiencia social y construcción de redes, donde lo que se compra no es contenido sino contactos y pertenencia a un círculo.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 10 (Educación Bite-Sized), Escenario 8 (La pirámide corporativa se desvanece) y Escenario 15 (AI de punta a punta).

Origen en talleres:

Valparaíso Mesa 1; Biobío Mesas 1 y 2



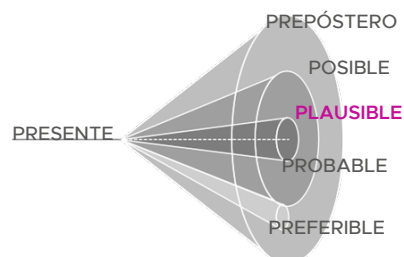
Tecno-aldeas

El trabajo remoto, la búsqueda de calidad de vida y la posibilidad de producir parte de lo que se consume, impulsan un tipo de asentamiento que no es campo ni ciudad. (OCDE, 2025) Son comunidades de entre cinco mil y cincuenta mil personas, con conectividad de alta velocidad, huertas comunitarias, espacios de recreación y servicios básicos de salud y educación. (Comisión Europea, 2025) Ofrecen terrenos accesibles, contacto con la naturaleza y también supermercados, colegios y todo lo necesario para no depender de un centro urbano.

Lo distintivo es que no se forman por azar geográfico, sino por afinidad. Las personas eligen dónde instalarse según valores compartidos, habilidades complementarias y un proyecto de vida común. La comunidad organiza internamente el cuidado de los niños, la producción de alimentos y la vida social. Para muchos trabajadores, la lealtad principal deja de estar puesta en la empresa y pasa a estar en el lugar donde viven.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 5 (Flujo migratorio constante y masivo), Escenario 12 (Semana de 20 horas), Escenario 13 (Florecimiento de lo humano) y Escenario 32 (Disolución de la ciudad),

Origen en talleres:

Biobío Mesa 3; Metropolitana Mesas 2 y 5; Araucanía Mesa 1 Antofagasta Mesa 1



Las castas del trabajo

El mercado laboral se divide en dos categorías, sin espacio intermedio. En la cara visible de las empresas están quienes venden, negocian y representan a la organización frente a otros. En la trastienda de la operación, quienes alimentan y supervisan los sistemas de IA.

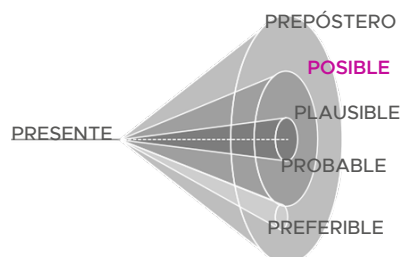
La diferencia de valor entre ambos grupos es abismal. Un técnico de la trastienda es reemplazable: si uno se va, otro ocupa su puesto y el sistema sigue funcionando igual. Un rostro visible no se sustituye fácilmente, porque su valor está en la relación que construyó con un cliente específico y en la confianza que despierta. Esa escasez inclina la balanza: los sueldos, el prestigio y el poder se concentran en esa primera línea.

Lo perturbador es cómo se decide quién entra a ese grupo. El acceso no depende de la competencia profesional ni de los conocimientos, sino de la apariencia, del carisma, del acento, de la seguridad con que alguien entra a una sala. Las empresas seleccionan sin disimulo por atributos físicos y sociales, (*Schunck et al., 2025*), porque la evidencia les muestra que ciertos rostros cierran más negocios que otros.

Esa selección, además, ocurre mucho antes de la vida laboral. El sistema educativo se bifurca desde la enseñanza básica entre formación técnica y formación relacional, y los niños son orientados según los atributos que muestran, no según lo que desean ser. La vocación cede ante la apariencia y la personalidad. Con el tiempo, la movilidad entre castas se vuelve casi imposible.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:

Incremental Disruptivo **Transformacional**

Fuente causal:

Escenario 19 (División del front y el back) y Escenario 18 (Humanos como rostros).

Origen en talleres:

Valparaíso Mesa 4; Antofagasta Mesa 2



La guerra del agua

El agua se convierte en el eje que ordena la economía y el territorio. Determina dónde puede vivir la gente, qué se puede producir y quién tiene poder para negociar. La escasez no llega como sorpresa, en Chile ya existían comunidades que reutilizaban el agua del lavado de platos para bañarse y regaban con esa misma agua cultivos de subsistencia. Lo que era una situación acotada, se extiende a buena parte del territorio.

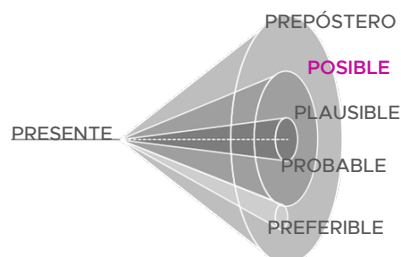
La competencia por el caudal deriva en enfrentamiento abierto. La minería, la agricultura y el consumo humano disputan la misma fuente y, esa disputa, deja de resolverse en los tribunales. Comunidades enteras bloquean faenas, se sabotean ductos y las empresas contratan seguridad privada para proteger pozos y estanques. El robo de agua se organiza a escala industrial, con camiones que operan de noche y redes que revenden el recurso a precios que multiplican por veinte la tarifa regulada. Los centros de datos que sostienen los sistemas de IA agravan el cuadro, porque consumen volúmenes enormes para enfriar procesadores (*UC Berkeley, 2026*), mientras a pocos kilómetros hay familias sin suministro. Esa asimetría convierte a la infraestructura tecnológica en blanco de ataques.

Quienes controlan derechos sobre fuentes hídricas adquieren un peso equivalente al de un actor político, y negocian con el Estado en igualdad de condiciones. La población se desplaza siguiendo el agua más que el empleo, y las comunidades se organizan en torno a cuencas antes que a ciudades. Para cualquier organización productiva, asegurar el suministro se vuelve una condición de existencia.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 3 (Colapso ambiental)

Origen en talleres:

Metropolitana Mesa 1



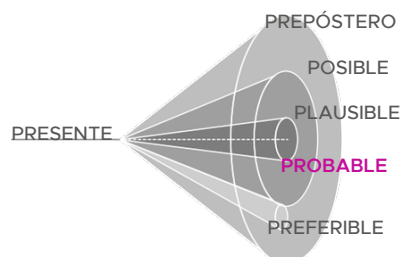
La generación sin pensión

Los sistemas de pensiones fueron contruidos sobre un supuesto que deja de cumplirse: que las personas trabajan de forma estable durante treinta o cuarenta años, cotizando cada mes. Ese supuesto se rompe por varios lados a la vez. Si la jornada semanal se reduce a la mitad, las cotizaciones caen en la misma proporción. Si el trabajo se organiza por proyectos (OCDE, 2025) muchos trabajadores dejan de cotizar por completo. Si las horas adicionales se pagan por fuera del sistema formal, esos ingresos no dejan rastro previsional. Y mientras el aporte disminuye, la esperanza de vida se extiende, de modo que cada persona necesita financiar dos o tres décadas de retiro, con menos de lo que sus padres acumularon en cuarenta años de empleo continuo.

El resultado es una generación que llega a la vejez sin ingresos suficientes para vivir. No se trata de pensiones bajas, sino de pensiones que no cubren lo básico. Simplemente, la promesa de que una vida de trabajo asegura un retiro digno deja de sostenerse. Millones de personas en este escenario dependen de sus hijos, de redes comunitarias o de subsidios estatales que se financian con impuestos generales, en una economía que ya está tensionada por otras demandas.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8 (Pirámide corporativa se desvanece) y Escenario 12 (Semana 20 horas)

Origen en talleres:

Biobío Mesas 1 y 3; Metropolitana Mesa 2



La fuga invisible de talento

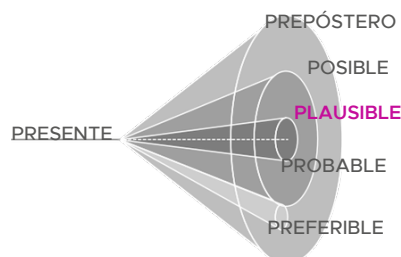
Chile pierde a sus mejores trabajadores sin que nadie cruce una frontera. La conectividad y la normalización del trabajo remoto permiten que cualquier profesional calificado sea contratado directamente por una empresa extranjera, (OIT, 2025) sin visa, sin traslado y sin cambiar de ciudad. El programador sigue viviendo en Ñuñoa, la diseñadora en Concepción, el ingeniero en Antofagasta, pero sus mejores horas y su energía creativa están dedicadas a empresas en Berlín, Toronto o Singapur que pagan varias veces más por el mismo trabajo. La empresa chilena que los emplea formalmente recibe al trabajador cansado, el que ya entregó lo mejor de sí en su jornada internacional.

El país se convierte en dormitorio de talento global: la gente vive acá, pero trabaja para afuera. Las organizaciones nacionales descubren que no compiten solo entre ellas, sino contra el mercado salarial mundial, sin posibilidad de igualar esas condiciones. Retener talento deja de depender del clima laboral o del desarrollo de carrera, porque la alternativa es un sueldo en dólares que llega a la cuenta sin necesidad de moverse de casa.

La dinámica, sin embargo, opera en ambas direcciones. Las mismas condiciones que permiten a un chileno trabajar para Singapur permiten a una empresa chilena contratar a un especialista en Bangalore, a un diseñador en Lisboa o a un analista en Buenos Aires, muchas veces por menos de lo que costaría el equivalente local. Las organizaciones que aprenden a operar con equipos distribuidos acceden a un universo de talento que antes les resultaba inalcanzable.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 27 (Un mundo GIG de equipos: Us.inc)

Origen en talleres:

Araucanía Mesa 3



El liderazgo líquido

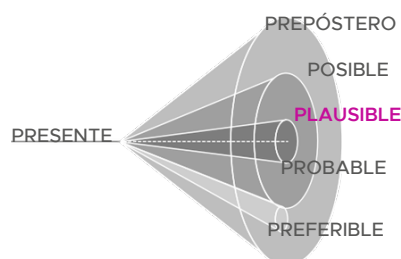
La estructura jerárquica pierde sentido cuando los equipos se arman y se disuelven por proyecto, cuando trabajadores independientes entran y salen de la organización, y cuando la pirámide corporativa se aplatina por falta de renovación en la base. En este escenario, la autoridad deja de estar asociada a un cargo permanente y pasa a depender de la pertinencia: lidera quien mejor domina el problema que se enfrenta en ese momento.

El resultado es una rotación constante en los roles de conducción. Un ingeniero encabeza una fase técnica y en la siguiente queda bajo la coordinación de un psicólogo. Alguien dirige un proyecto durante seis semanas y luego se reincorpora como miembro de otro equipo, sin que eso constituya un descenso. Los gerentes rotan por foco, por temporada o por tipo de desafío, y las organizaciones dejan de tener un organigrama estable para funcionar por células que se reconfiguran según la necesidad. (*Microsoft, 2025*)

El modelo exige una transformación cultural profunda. Ceder el mando deja de ser una derrota y pasa a ser parte del oficio, lo que obliga a desprender el prestigio personal del puesto ocupado. Los sistemas de compensación, de evaluación y de desarrollo de carrera pierden su referencia habitual, porque ya no existe una trayectoria ascendente que medir. Y en las organizaciones que no logran hacer el tránsito, el liderazgo líquido convive con estructuras rígidas que lo resisten, generando una tensión permanente entre quienes conducen por cargo y quienes conducen por conocimiento.

Plazo: Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8 (Pirámide corporativa se desvanece), Escenario 12 (Semana de 20 horas) y Escenario 27 Un mundo GIG de equipos: Us.inc

Origen en talleres:

Metropolitana Mesa 2 Biobío; Mesa 1; Araucanía Mesa 3



El país se queda sin gente

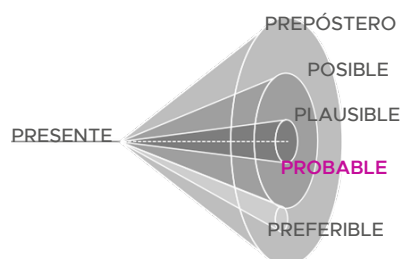
Chile ya registra más muertes que nacimientos (INE, 2026). En este escenario, esa tendencia alcanza un nivel extremo. La inestabilidad laboral posterga indefinidamente la decisión de tener hijos, porque nadie planifica una familia sobre ingresos que cambian cada tres meses. Las parejas cuyos trabajos exigen residencias o ritmos incompatibles se separan o directamente no se forman. Y cuando la jornada se reduce, pero los horarios no coinciden, el tiempo compartido disminuye en vez de aumentar.

Las consecuencias tardan una generación en manifestarse, pero cuando lo hacen son irreversibles. La fuerza laboral se contrae hasta un punto donde ni siquiera la automatización cubre todos los vacíos: quedan funciones sin quien las ejecute, no por falta de tecnología, sino por falta de personas. El vaciamiento se vuelve visible en el paisaje cotidiano, con escuelas que cierran por falta de alumnos, barrios donde ya no hay niños en las calles y pueblos habitados sólo por ancianos.

La migración cambia de estatus. Deja de discutirse como tema de integración y pasa a ser una condición de viabilidad. Sin llegada sostenida de población extranjera, el país no reúne las personas necesarias para funcionar. Los Estados compiten por atraer migrantes con los mismos incentivos que antes destinaban a captar inversión, y quienes llegan, son disputados por las empresas. Un país con menos gente no es simplemente un país más pequeño: es uno donde la vida en común se vuelve más difícil de sostener.

Plazo: **Largo**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8 (Pirámide corporativa se desvanece) y Escenario 5 (Flujo migratorio constante y masivo)

Origen en talleres:

Biobío Mesa 1; Antofagasta Mesa 1



Un agente para cada trabajador

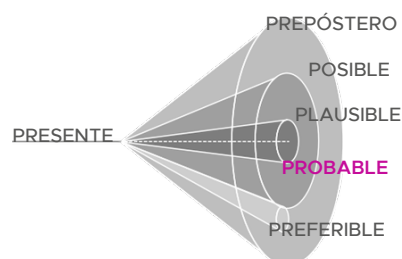
Cada trabajador cuenta con un agente de IA que actúa en su nombre. No es una herramienta que se consulta ni un asistente que responde preguntas: es un sistema autónomo que toma decisiones, ejecuta acciones y opera de forma permanente en representación del trabajador.

El agente conoce a su representado mejor de lo que este se conoce a sí mismo. Sabe cuánto valen sus habilidades en un mercado que cambia cada semana, qué cláusulas esconde el contrato que le acaban de enviar y cuánto le pagaron a otros por hacer exactamente lo mismo. En un mundo donde los acuerdos duran semanas y nadie alcanza a leer la letra chica, negocia antes de que su representado acepte, (*Sondern et al., 2025*) advierte cuando la empresa contratante empieza a mostrar problemas financieros y, explora la siguiente oportunidad mientras la actual sigue en curso. Cumple, en definitiva, el papel de agente que hasta entonces solo tenían los futbolistas de élite y los actores de cine.

Las dinámicas del mercado laboral cambian por completo. Las áreas de recursos humanos ya no negocian con personas, sino con sistemas que manejan mejor que ellas la información del mercado. Los sindicatos pierden su función histórica, porque la protección que antes exigía años de organización colectiva, ahora la entrega un sistema individual a costo casi nulo. Y emerge una desigualdad inédita: lo que determina la posición de un trabajador deja de ser únicamente lo que sabe hacer, y pasa a ser principalmente la calidad del agente que lo representa.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 15 (IA de punta a punta) y Escenario 29 (Control digital completo)

Origen en talleres:

Araucanía Mesa 2; Bio Bio Mesa 2



La empresa como escuela

El sistema educativo formal actualiza sus programas en ciclos de años, mientras las habilidades que el mercado requiere cambian en cuestión de meses. Un programador, por ejemplo, egresa dominando lenguajes y marcos de herramientas, códigos y reglas que perdieron vigencia mientras cursaba la carrera.

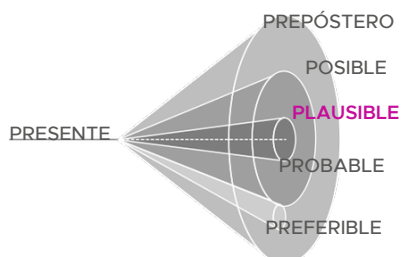
Frente a ese desfase, las empresas dejan de esperar que alguien les entregue el talento formado y asumen ellas mismas la tarea (*Baiata, 2025*). Lo que empezó como capacitación interna, se convierte en un sistema educativo completo: academias propias, certificaciones que el mercado reconoce, trayectorias formativas diseñadas por industria y reclutamiento directo desde la enseñanza media. Buena parte del aprendizaje ocurre en la operación misma, alternando períodos de estudio con trabajo en la empresa, lo que permite corregir el contenido en tiempo real según lo que el negocio necesita.

La formación deja entonces de ser un bien público y se transforma en un activo corporativo. Cada empresa enseña lo que sirve a sus procesos, no lo que desarrolla a una persona, y quien se forma en un ecosistema queda con competencias que pueden no valer nada en otro espacio. Los trabajadores independientes, los emprendedores y quienes viven lejos de los centros productivos quedan fuera del circuito donde se aprende lo relevante. La educación pierde así, su propósito original de formar personas y ampliar sus posibilidades, y pasa a ser un instrumento al servicio de la productividad de quien la financia.

Plazo:

Medio

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 10 (Educación Bite-Sized) y
Escenario 15 (IA de punta a punta)

Origen en talleres:

Valparaíso Mesa 1; Biobío Mesa 2



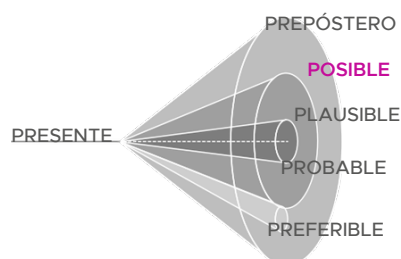
La extinción de los jefes

Durante décadas, el ascenso fue la ruta obvia: entrar como analista, ascender a jefe, llegar a gerente. En este escenario, las nuevas generaciones ya no ven las posiciones de liderazgo como un premio sino casi como un castigo. Y tienen razones (*Deloitte, 2025*). Quien asume un cargo de liderazgo hereda un rol que se ha vuelto extraordinariamente complejo. Debe gestionar equipos donde conviven cinco generaciones con valores distintos. Coordinar trabajadores presenciales y remotos que nunca coinciden. Integrar profesionales hiper-especializados que no logran entenderse entre sí, trabajadores independientes que entran y salen por proyecto, y personas de múltiples culturas y países. Se espera que los líderes sean empáticos pero exigentes, inclusivos pero eficientes. Y si la jornada se ha reducido a 20 horas, que logre todo esto en la mitad del tiempo, perdiendo el hilo de lo que ocurre cuando no está.

La presión llega de todos los lados. Desde arriba, las expectativas se han multiplicado: ya no basta con dar resultados, hay que cuidar la salud mental del equipo, garantizar diversidad, gestionar el cambio tecnológico y comunicar con propósito. Desde abajo, los trabajadores exigen flexibilidad, autonomía, equilibrio y transparencia, con escasa tolerancia al error de quien los dirige. El resultado es un rol tan demandante que cada vez menos personas están dispuestas a ocuparlo. (*Gallup, 2025*) Los jóvenes más talentosos prefieren trayectorias no ascendentes o independientes antes que asumir esa carga psicológica. Las organizaciones en este escenario enfrentan un vacío paradójico: no faltan herramientas para lograr el cambio, sino falta gente dispuesta a conducir el cambio.

Plazo: **Corto**

Potencialidad:



Impacto:



Fuente causal:

Escenario 8 (Pirámide corporativa se desvanece), Escenario 12 (Semana de 20 horas), Escenario 18 (Humanos como rostros) y Escenario 19 (División del front y el back)

Origen en talleres:

Valparaíso Mesa 4; Antofagasta Mesas 2; Bio Bio Mesa 1 y 3

Sección 3:

Desafíos

La sección anterior describió lo que podría ocurrir, es decir, los escenarios del futuro del trabajo. En esta tercera y última sección, se pregunta qué hacer con el conocimiento de los futuros que hemos plasmado hasta ahora.

De los diálogos y del portafolio de escenarios emergen tres grandes desafíos que merecen ser abordados: Capacidades, nuevas formas de trabajo y vínculos, que se desprenden directamente de lo que los participantes plantearon.

Cada desafío se aborda aquí con el mismo criterio. Primero, con lo que dijeron las personas en las mesas, que es la evidencia más cercana a la experiencia concreta del trabajo. Luego, los escenarios que llevan esa preocupación hasta sus consecuencias. Y finalmente, las acciones que se están realizando para abordar los desafíos.

Desafío 1: Capacidades

El primer desafío es el de las capacidades de las personas, es decir, el conjunto de habilidades y conocimientos que les permiten trabajar y seguir siendo valoradas en el mercado laboral. Fue el tema más transversal de los diálogos, presente en las cinco regiones y planteado tanto desde el mundo sindical como desde el empresarial. Lo que está en discusión no es si las personas necesitan formarse -algo que nadie pone en duda- sino tres asuntos bastante menos resueltos: ¿Qué conviene aprender cuando el panorama cambia cada pocos meses?, ¿quién puede efectivamente acceder a esa formación? y ¿sobre quién recae la responsabilidad de sostenerla a lo largo de una vida laboral completa?

Qué aprender

El primer problema es de orientación y apareció en casi todas las mesas bajo la misma forma. Las personas quieren capacitarse, pero no saben en qué. En Valparaíso, por ejemplo, una participante planteó la necesidad de observadores capaces de decirle a la gente en qué es buena y qué camino le conviene seguir, porque hoy, cada uno lo resuelve por intuición. Detrás de esa demanda hay una pregunta sobre qué capacidades conservarán valor y las mesas apostaron de forma consistente a lo socioemocional, a través de la empatía, el juicio, la experiencia y la capacidad de generar confianza, bajo el supuesto de que mientras más reemplazables se vuelven las habilidades técnicas, más cotizan las que no lo son. En paralelo, revalorizaron los oficios y el trabajo manual con una convicción que sorprendió, por lo extendida.

Los escenarios muestran diversas formas en que este aspecto podría terminar. *Hecho por humanos*, por un lado, describe un mundo donde lo realizado por personas se convierte en sello de valor y los oficios renacen. *Las castas del trabajo* describe el reverso, donde seleccionar por atributos personales, como la apariencia o el carisma, reinstala formas de discriminación que se creían superadas. La diferencia entre un desenlace y otro no depende de la tecnología, sino de cómo se organice el acceso a esas capacidades.

Quién accede

El segundo problema es que el sistema de capacitación no siempre llega a quienes lo necesitan y, a veces, los excluye de forma explícita. Un dirigente portuario de Antofagasta lo describió desde su propia experiencia. Si deja el puerto y quiere reconvertirse a la minería, no puede capacitarse, porque los programas se asignan según tramo de ingreso y el suyo no califica. En sus palabras, el Estado no le da la posibilidad de capacitarse a alguien que quiere trabajar y está buscando cómo hacerlo.

A eso se suma un desajuste entre lo que el territorio necesita y lo que el sistema produce. En la misma mesa se señaló que la asociación industrial de la región proyecta entre 30 mil y 35 mil nuevos puestos en la gran minería, mientras el consejo regional de capacitación está formando guardias de seguridad. La pregunta que quedó flotando fue cómo se prepara a esa gente para los empleos que efectivamente van a existir.

Las mesas propusieron una salida a estos problemas. Varios participantes plantearon la necesidad de una plataforma unificada que muestre qué puestos existen, qué calificación requiere cada uno y qué brechas tiene cada persona respecto de esos perfiles, en vez de la dispersión actual donde cada institución opera por su cuenta. La idea es simple y no existe, y resolvería a la vez el problema de orientación del apartado anterior y el de acceso de este.

Quién sostiene la formación

El tercer problema es de responsabilidad, y es el que menos se discute. La formación permanente tiene un costo en tiempo y en dinero que alguien debe asumir. En las mesas apareció como una tensión práctica cuando una participante señaló que las empresas dicen “*capacitate*”, pero sin precisar a qué hora, y que en la práctica eso ocurre en el tiempo libre del trabajador. Así, lo que se presenta como una oportunidad, termina operando como una carga individual.

El escenario de *La empresa como escuela* explora la salida más probable si el sistema formal no se adapta, donde las organizaciones asumen la formación de su propia gente, abren academias y certifican competencias. El escenario resuelve el problema de la velocidad pero crea otro, porque la formación deja de ser un bien público y se convierte en un activo corporativo, los trabajadores quedan atados a ecosistemas cerrados con competencias que pueden no servirles en otra industria, y quienes están fuera del circuito empresarial, como independientes, emprendedores y personas en zonas alejadas, quedan sin acceso a lo que realmente se valora.

Acciones para abordar el desafío

Los desafíos identificados en los diálogos nos invitan a pasar de la reflexión a la acción. ¿Cómo saber qué capacidades se necesitarán en el futuro? ¿Cómo ayudar a las personas a prepararse para los cambios del trabajo? ¿Y cómo lograr que más personas puedan acceder a nuevas oportunidades? Desde SOFOFA y SOFOFA Capital Humano se impulsan distintas iniciativas que buscan responder a estas preguntas. A continuación, destacamos algunas de ellas, sin pretender abarcar todos los esfuerzos que se están desarrollando en el país.

- **Convertir el crecimiento de las industrias en nuevas oportunidades de empleo.** Las inversiones pueden generar miles de puestos de trabajo, pero para aprovecharlos necesitamos personas preparadas. A través de Horizontes Industriales de Chile 2026–2050, SOFOFA identificó industrias estratégicas para el desarrollo futuro del país. Sobre esa base, desde OTIC SOFOFA se impulsará el desarrollo de estrategias sectoriales de habilidades para identificar qué necesitarán aprender los trabajadores, y cómo prepararlos para los cambios que vienen. Esta mirada se conecta con la agenda Trabajo 3x3: atraer inversiones, contar con reglas que faciliten la contratación y formar trabajadores, son esfuerzos que deben avanzar juntos para generar más y mejores empleos.
- **Detectar a tiempo qué necesitan aprender los trabajadores.** Las empresas conocen las habilidades que necesitan hoy, pero no siempre es fácil anticipar cuáles necesitarán mañana. Si esperamos a que esas necesidades aparezcan para comenzar a capacitar, podemos llegar demasiado tarde. Por eso, desde OTIC SOFOFA se está apoyando el desarrollo de nuevas herramientas que utilizan datos e inteligencia artificial para detectar cómo están cambiando los trabajos y qué habilidades serán necesarias. El objetivo es ofrecer capacitaciones más pertinentes y oportunas, preparando a las personas antes de que esos cambios ocurran.

- **Ayudar a las personas a descubrir qué trabajos pueden hacer.** Muchas personas tienen habilidades que han adquirido trabajando, pero no saben cómo aprovecharlas para acceder a nuevas oportunidades. Plataformas como Relink permiten reconocer lo que una persona sabe hacer, identificar otros trabajos en los que podría desempeñarse y mostrarle qué necesita aprender para acceder a ellos. Con esto, cambiar de empleo y/o de sector no significa tener que empezar desde cero.
- **Acercar la inteligencia artificial a todos los trabajadores.** Puede ayudar a las personas a hacer su trabajo, ahorrar tiempo y aumentar su productividad, pero no todos saben cómo utilizarla. Hazlo con IA, iniciativa impulsada junto a CENIA, ofrece cursos gratuitos y en línea para aprender a usar estas herramientas en tareas cotidianas. El objetivo es que cualquier persona, independientemente de su ocupación o experiencia previa, tenga la oportunidad de aprovechar esta tecnología.
- **Acercar la educación al mundo del trabajo.** Aprender en una sala de clases es importante, pero también lo es tener la oportunidad de aplicar esos conocimientos en situaciones reales. La formación dual permite combinar ambas experiencias, acercando a los jóvenes al mundo laboral mientras todavía estudian. La Red de Liceos SOFOFA lleva años vinculando la educación con las empresas a través de este modelo. Para fortalecerlo, la agenda Trabajo 3x3 propone facilitar que más empresas participen en programas de formación dual y aprendizaje, ampliando las oportunidades de los jóvenes para desarrollar habilidades y prepararse para su futuro laboral.

Estas iniciativas comparten un objetivo: que las personas sepan qué necesitan aprender, tengan oportunidades reales para hacerlo y puedan aprovechar sus habilidades para acceder a mejores empleos. El desafío es lograr que estas soluciones lleguen a más personas y acompañen los cambios del mercado laboral.

Desafío 2: Nuevas formas de trabajo

El segundo desafío es el de las formas de trabajo, es decir, los arreglos contractuales e institucionales que organizan la relación entre quien trabaja y quien contrata. Este fue el tema donde los participantes hablaron menos del futuro y más del presente, porque muchos ya viven en él. Lo que está en discusión tampoco es si el trabajo se está volviendo más fragmentado -algo que las mesas dieron por descontado- sino tres asuntos que esa fragmentación deja sin resolver: cómo proyectar una vida sobre ingresos que varían, cómo sostener la protección social cuando no hay un empleador estable, y cómo representar

a trabajadores que no permanecen el tiempo suficiente para organizarse.

Proyectar una vida

El primer problema no es la falta de trabajo, sino la imposibilidad de comprometerse a futuro. En Antofagasta, un participante lo planteó directamente al preguntar cómo se proyecta alguien que tiene créditos de consumo y cuentas que pagar, cuando no sabe si la empresa existirá en tres meses. La conversación derivó de inmediato hacia decisiones concretas. Para arrendar piden las últimas liquidaciones y estabilidad demostrable. Comprar una propiedad deja de tener sentido si hay que moverse donde aparezca el trabajo. Y tener hijos se posterga una y otra vez, con la conciencia explícita de que eso envejece al país. Lo que está en juego no es el ingreso, que incluso puede ser mayor, sino la predictibilidad que las instituciones exigen para dejar entrar a alguien.

Sostener la protección social

Un segundo problema relacionado es que los mecanismos de protección fueron contruidos sobre la continuidad del empleo. En las mesas se discutió con bastante realismo qué ocurre cuando esa continuidad desaparece. Un participante relató el caso de un amigo que entró a una empresa y a los dos meses esta quebró, y de ahí surgió la pregunta de qué queda cuando no queda nada. Las respuestas se dividieron. Algunos plantearon seguros individuales, donde cada persona se protege a sí misma.

Otros, principalmente del mundo sindical, sostuvieron que eso no alcanza y que el Estado debería fijar un estándar mínimo transversal, de modo que ninguna empresa pueda ofrecer menos que eso y la precariedad no dependa de con quién a uno le toque trabajar. El escenario de *La generación sin pensión* muestra el costo acumulado de no resolverlo, con trayectorias de cotización intermitente que recién revelan su efecto al final de la vida laboral. Por otro lado, *Las horas clandestinas* advierte sobre el camino opuesto, donde restringir sin resolver la protección empuja la actividad hacia un circuito informal más sofisticado.

Los cambios en las formas de trabajar nos obligan a pensar cómo generar más oportunidades de empleo sin dejar de lado la seguridad y protección de las personas. En este punto, se rescatan las siguientes propuestas e iniciativas:

- **Facilitar que las personas puedan cambiar de trabajo sin perder protección.** Cambiar de empleo puede significar perder beneficios o enfrentar períodos sin ingresos. Por eso, Trabajo 3x3 propone revisar el sistema de indemnizaciones para que más trabajadores puedan acceder a estos recursos al terminar una relación laboral, independientemente de si renuncian o son despedidos. El objetivo es facilitar que las personas puedan buscar nuevas oportunidades sin que cambiar de empleo signifique quedar desprotegidas.
- **Facilitar que las personas puedan trabajar y cuidar de sus familias.** Hoy, el acceso a sala cuna está condicionado por el número de mujeres que trabajan en una empresa, lo que puede dificultar su contratación y dejar a muchas familias sin este beneficio. Por eso, a través de la agenda Trabajo 3x3, SOFOFA propone avanzar hacia un sistema de sala cuna universal, que beneficie tanto a madres como a padres y cuyo financiamiento no dependa de cuántas mujeres contrata una empresa. El objetivo es que las responsabilidades de cuidado no sean un obstáculo para acceder al empleo.
- **Eliminar las barreras que impiden trabajar.** Conseguir empleo no depende únicamente de tener las habilidades necesarias. Las personas mayores de 50 años, las cuidadoras y las personas migrantes enfrentan obstáculos adicionales que dificultan su participación laboral. En esta línea, el proyecto Recarga Futuro busca identificar estas barreras y desarrollar soluciones que permitan superarlas. Esto implica reconocer que no todas las personas necesitan el mismo apoyo y que, muchas veces, ofrecer capacitación no es suficiente para facilitar su acceso al empleo.
- **Dar más valor a los oficios y abrir nuevas oportunidades de trabajo.** No todas las personas necesitan seguir una carrera universitaria para desarrollarse laboralmente. Los oficios ofrecen oportunidades para conseguir empleo, trabajar de manera independiente o cambiar de actividad. Por eso, SENCE está impulsando programas como Fórmate para el Trabajo y Becas Laborales, que ofrecen capacitación en oficios con oportunidades de empleo. Además, junto a ChileValora, promueve la certificación de habilidades adquiridas a través de la experiencia, para que las personas puedan demostrar lo que saben hacer, aunque no tengan un título formal. El objetivo es que aprender y ejercer un oficio sea una alternativa reconocida, con oportunidades de crecimiento.

Estas iniciativas buscan avanzar hacia un mercado laboral que ofrezca más oportunidades y se adapte mejor a las distintas realidades de las personas. Sin embargo, los escenarios muestran que también necesitamos repensar instituciones que fueron diseñadas para un mundo del trabajo muy distinto al que viene.

Una de ellas es la educación superior. Si las personas necesitarán aprender y reinventarse varias veces durante su vida laboral ¿cómo debe cambiar un sistema educativo que sigue concentrando gran parte de la formación al comienzo de la vida? Otra es el sistema de pensiones. Aunque Chile ha avanzado con una reforma, los escenarios abren una pregunta que sigue vigente: ¿cómo asegurar pensiones adecuadas cuando las personas cambian constantemente de empleo o pasan períodos sin cotizar? Y finalmente, está el seguro de cesantía. Si las personas cambiarán de empleo con mayor frecuencia y alternarán distintas formas de trabajo ¿cómo adaptar este sistema para que siga protegiéndolas? ¿Y cómo aprovechar mejor sus recursos para facilitar la capacitación pertinente y reconversión hacia nuevas oportunidades laborales?

Estas preguntas nos recuerdan que prepararnos para las nuevas formas de trabajo no se limita a crear más empleos, sino también, en adaptar la educación y la protección social para que las personas puedan cambiar, aprender y desarrollarse sin perder la seguridad que necesitan para proyectar su futuro.

Desafío 3: Vínculos

El tercer desafío es el de los vínculos, es decir, las relaciones humanas que las personas construyen a través del trabajo y el sentido de pertenencia que de ahí se desprende. Es el desafío que menos se parece a los otros dos, por dos razones. Nadie lo puso sobre la mesa porque emergió solo, en las cinco regiones, y sin que ninguna tuviera este tema asignado. Y es también, el que menos respuesta institucional tiene hoy.

Lo que el trabajo dejó de dar

El punto de partida es que el trabajo ha sido históricamente el principal espacio de socialización de los adultos, y ese espacio se está vaciando. En Concepción, un participante lo describió con precisión al señalar que las reuniones virtuales son pura cordialidad, y que ya no alcanza a saber que el colega del lado tiene dos hijos y dónde vive. Otro, en la misma mesa, extendió la observación a su casa, donde cada integrante de la familia se retira a su pieza con una pantalla, y la sobremesa, ese momento en que se escuchaba al abuelo contar historias, prácticamente desapareció.

En las organizaciones el efecto es equivalente, porque equipos que se arman y se disuelven por proyecto no dan tiempo a que nazca un vínculo. *La epidemia de soledad* y *La fatiga del vínculo* llevan esto a dos consecuencias distintas. La segunda es espe-

cialmente incómoda, porque describe a quienes trabajan en tareas relacionales llegando a su casa sin ganas de hablar con nadie.

La comunidad como respuesta

Lo que distingue a este desafío es que las mesas no solo describieron una pérdida, sino también una capacidad de reorganización. Frente a los escenarios más destructivos, la reacción en regiones no fue el temor, sino una forma de confianza bajo la lógica de que si esto ocurre, nos arreglamos entre nosotros. Se habló de huertas comunitarias, economías locales, cooperativas, trueque y redes de apoyo. En Santiago un participante recordó que sus abuelos sabían cultivar y organizarse sin educación formal ni tecnología, y otro trajo el caso de Petorca, donde las familias ya reciclan el agua del lavado para regar lo que comen. *El renacimiento del trueque* y *Tecno-aldeas* recogen esa capacidad, mostrando a la comunidad no solo como algo que está en riesgo, sino como el recurso al que las personas recurren cuando lo demás falla.

El orden que el trabajo imponía

Hay un tercer aspecto menos visible. Durante décadas, el trabajo estructuró el tiempo, las rutinas y buena parte del proyecto de vida de las personas, al punto de que saber a qué hora levantarse o cuándo descansar no era una decisión personal, sino algo que el empleo resolvía. Al perder esa centralidad, cada uno debe construir por sí mismo ese orden. Las mesas imaginaron dos futuros opuestos sobre el tiempo libre, uno donde prácticamente desaparece porque todos están buscando el siguiente trabajo, y otro donde se revaloriza justamente porque el empleo dejó de ser el centro. La diferencia entre ambos no depende del tiempo disponible, sino en si las personas cuentan con los recursos y las redes para darle forma.

INSERTAR AGENDA

Los cambios en las formas de trabajar también nos obligan a repensar cómo se gestionan las personas y las relaciones dentro de las organizaciones. SOFOFA Capital Humano lleva años estudiando este tema y ha identificado nuevas preocupaciones que muestran por qué es necesario actuar.

Con esta perspectiva, hace más de seis años comenzamos a preguntarnos por qué algunas organizaciones cumplen mejor sus objetivos, sus integrantes se sienten en un entorno más favorable para el aprendizaje y se adaptan mejor al cambio.

Encontramos una pista importante en el índice de Confianza en las Marcas (ICREO) de Almabrand, que mide los elementos que construyen la confianza de la ciudadanía en las organizaciones. Ese mostraba algunas de las características que buscábamos explicar en las organizaciones con mejor desempeño respecto de su adaptación y aprendizaje.

Así nació, en 2019, una alianza que nos ha permitido llevar esa pregunta al interior de las empresas y entender que la confianza es un elemento central en la estructura y arquitectura organizacional. De esa forma, construimos una metodología basada en un intenso proceso de investigación, que nos permite observar cómo evoluciona la confianza en las organizaciones y qué se necesita para gestionarla.

El modelo observa una red de cinco actores (el propio equipo, la jefatura directa, los otros equipos, los directivos y la empresa en general) y ocho dimensiones gestionables, desde las condiciones laborales hasta el manejo de conflictos y crisis, cruzando la importancia que cada dimensión tiene para los trabajadores con el desempeño que perciben. El resultado es un mapa que indica dónde intervenir y muestra qué temas afectan el vínculo de los trabajadores con sus organizaciones.

Niklas Luhmann describió la confianza como un mecanismo para reducir la complejidad, planteando que es el elemento que permite actuar cuando no es posible controlar todas las variables. Esa es la condición del trabajo que viene: con inteligencia artificial en las tareas, cuatro generaciones conviviendo en el espacio de trabajo, modalidades híbridas y un entorno social con diversas complejidades. Donde falta confianza, las organizaciones responden con control y burocracia y nadie se arriesga a aprender ni a innovar. Por eso la confianza deja de ser un clima deseable y se vuelve un activo que se mide y se gestiona, pero sobre todo, genera capacidad de adaptación.

La evolución de las preocupaciones de las personas

Las mediciones nacionales de confianza organizacional que hemos realizado en 2019, 2023, 2024 y 2025 muestran cómo se desplazan las preocupaciones de las personas y en qué medida ese desplazamiento genera impactos importantes en la organización.

En 2019, nuestra medición de confianza alcanzó un índice 5,2 (en escala de 1 a 7) y nos mostró que la confianza descansaba en lo básico: las condiciones laborales de los trabajadores explicaban buena parte de sus valoraciones respecto de este tema.

En 2023, después del estallido social y el período de pandemia por el Covid 19, el índice subió a 5,6. La dimensión más importante pasó a ser cercanía, colaboración y participación (26%), condiciones que las personas consideran necesarias y deseables. Las condiciones laborales bajaron al 6% en la asignación de importancia que se le atribuía, no porque dejaran de importar, sino porque las empresas pusieron especial énfasis en cubrir las especiales necesidades que planteaban estas contingencias sociales. Al mismo tiempo, la dimensión competencias y fomento al desarrollo saltó de 0% a 12% y se perfiló como un foco de especial preocupación.

En 2024, el índice registró una pequeña baja, llegando a 5,5, y ganaron peso las dimensiones ligadas directamente a la realización del trabajo: competencias (21%), cumplimiento de compromisos (20%) y manejo de conflictos (14%). La confianza cayó con más fuerza entre las mujeres (5,4) y en el sector público (5,1).

Más recientemente, en 2025 el índice se sostuvo en 5,5, pero el manejo de conflictos y crisis se instaló como la dimensión más importante (32%), aunque sigue entre las de menor desempeño. Aparecieron la brecha entre quienes tienen personas a cargo y quienes no, la caída entre los menores de 30 años (de 5,7 a 5,3) y una importante preocupación respecto de la irrupción de la señal sobre la IA: 66% cree que mejorará su trabajo, pero solo 52% siente que su empresa le da herramientas para integrarla. El recorrido va de lo que la empresa entrega a cómo la organización sostiene a las personas cuando el entorno se vuelve incierto.

Esta mirada propositiva y desde la investigación de las relaciones al interior de las empresas, nos invita a repensar cómo éstas construyen relaciones con sus trabajadores. La gestión de personas ya no puede limitarse a contratar, evaluar y organizar el trabajo. También debe preocuparse de cómo las personas se relacionan, se sienten escuchadas y construyen un sentido de pertenencia. Esto implica fortalecer los liderazgos, generar espacios de encuentro y colaboración, y desarrollar formas de acompañar a los trabajadores frente a los cambios y la incertidumbre. El desafío es construir organizaciones donde las personas compartan algo más que tareas, sino que también se sientan parte de algo más grande.

Pero el desafío no termina dentro de las empresas. La soledad, la salud mental y la pérdida de espacios de encuentro plantean preguntas que requieren una conversación más amplia. ¿Cómo podemos construir relaciones duraderas en un mundo donde los equipos cambian constantemente? ¿Qué pueden hacer las

empresas, los gremios y sindicatos para fortalecer las redes de apoyo entre trabajadores? ¿Cómo aprovechar la capacidad de organización de las comunidades para crear nuevos espacios de encuentro y colaboración?

Estas preguntas abren una agenda de trabajo que debemos seguir desarrollando. Prepararnos para el futuro también significa encontrar nuevas formas de relacionarnos, organizarnos y construir comunidad, dentro y fuera del trabajo.

Bibliografía

- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic foresight for innovation management: A review and research agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4), 1750019.
<https://doi.org/10.1142/S0219877017500195>
- Agencia Internacional de Energía. (2026). *State of energy policy 2026*. AIE.
<https://www.iea.org/reports/state-of-energy-policy-2026>
- AWS Startups. (2026, 30 de junio). *AWS global startup trends report reveals AI-native startups are reaching billion-dollar valuations in half the time*. Amazon Press Center.
<https://press.aboutamazon.com/2026/6/aws-global-startup-trends-report-reveals-ai-native-startups-are-reaching-billion-dollar-valuations-in-half-the-time>
- Baiata, C. (2025). The rise of corporate academies in higher education: How do universities fit into the equation? *Form@re*, 25(1), 456–467.
<https://oaj.fupress.net/index.php/formare/article/view/16749>
- Brynjolfsson, E., Chandar, B., & Chen, R. (2026). *Canaries in the coal mine? Six facts about the recent employment effects of artificial intelligence* (versión revisada, 12 de agosto de 2026). Stanford Digital Economy Lab.
<https://digitaleconomy.stanford.edu/publications/canaries-in-the-coal-mine>
- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). Foresight and design: New support for strategic decision making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408–432.
<https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>
- Bustamante, L., & Heikkinen, A. (2026, 12 de julio). La fiebre de la IA y los centros de datos abre un nuevo frente por el agua en Chile. *El Salto*.
<https://www.elsaltodiario.com/chile/fiebre-ia-centros-datos-frente-agua-chile>

- Chopra, S., Everson, H., & Vines, J. (2025). *Understanding the potential role of digital technology in time banks: A qualitative study*. Universidad de Edimburgo.
<https://timebanking.org/wp-content/uploads/2025/01/TimebankingTechnologyInterviewsReport-FullDraft-January2025.pdf>
- CIES (Centro de Investigación Empresa y Sociedad, Universidad del Desarrollo) (2025). *Breve caracterización del empleo extranjero en Chile*.
https://negocios.udd.cl/cies/files/2025/09/110825_informe-complementario-inmigracion.pdf
- Comisión Europea. (2025). *Smart Rural 27: Preparatory action—Smart villages*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b0f6c432-d939-11ef-be2a-01aa75ed71a1>
- Conway, M. (2015). *Foresight: An introduction*. Thinking Futures.
<https://thinkingfutures.net>
- Cross, N. (2011). *Design thinking: Understanding how designers think and work*. Berg Publishers.
<https://doi.org/10.5040/9781474293884>
- Dator, J. (2019). What futures studies is, and is not. En *Jim Dator: A noticer in time: Selected work, 1967–2018* (pp. 3–5). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-17387-6_1
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and millennial survey*.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- DNV. (2026). *Energy transition outlook 2026*.
<https://www.dnv.com/energy-transition-outlook/2026/>
- Epoch AI. (2026). *The plunging price of thought*.
<https://epoch.ai/publications/the-plunging-price-of-thought>
- Fan, X. (2025). Human wisdom vs artificial intelligence: Handmade production and product creativity evaluations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 37(11), 3383–3400.
<https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S1355585525000516>
- Fortune. (2025, 4 de marzo). *Nearly half of company leaders say they plan to stick with their DEI policies despite the Trump-fueled backlash*.
<https://fortune.com/2025/03/04/half-company-leaders-plan-stick-with-dei-policies-despite-trump-fueled-backlash>

- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Godet, M. (2006). *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool* (2.^a ed.; A. Gerber y K. Radford, trads.). Economica. <https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb40936435v>
- Grimm, M., Green Nylen, N., & Kiparsky, M. (2026). *Regulating data center water use in California*. UC Berkeley Center for Law, Energy & the Environment. <https://clee.berkeley.edu/publications/regulating-data-center-water-use-in-california/>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2025, 27 de marzo). *Primeros resultados del Censo 2024: 18.480.432 personas fueron censadas en Chile, manteniéndose la tendencia de envejecimiento de la población*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/03/27/primeros-resultados-del-censo-2024>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026a, 28 de enero). *Estimaciones y proyecciones de población, base 2024, período 1992–2070*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/01/28/el-ine-proyecta-que-en-2026-la-poblaci%C3%B3n-de-chile-alcanzar%C3%A1-las-20.150.948-personas-llegando-a-su-nivel-m%C3%A1ximo-a-mediados-de-la-pr%C3%B3xima-d%C3%A9cada>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026b, 27 de mayo). *Estadísticas vitales: Cifras provisionales 2025 confirman que los nacimientos en Chile disminuyeron un 46,9 % en 32 años*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/05/27/estadisticas-vitales-cifras-provisionales-2025>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2026c, 30 de junio). *La tasa de desocupación nacional fue 9,4 % en el trimestre marzo–mayo de 2026*. <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2026/06/30/la-tasa-de-desocupacion-nacional-fue-9-4-en-el-trimestre-marzo-mayo-de-2026>
- IRENA. (2026). *Renewable capacity statistics 2026*. International Renewable Energy Agency. <https://www.irena.org/Publications/2026/Mar/Renewable-capacity-statistics-2026>
- Korinek, A., & Suh, D. (2024). *Scenarios for the transition to AGI* (Working Paper No. 32255). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w32255>

- Kronschnabl, A., Katz, J., Hanna, J., Krakower, S., Stefanski, S., & Reiss-Woolever, V. (2026, 16 de enero). Corporate nature commitments have expanded, but progress is uneven. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/corporate-nature-commitments-have-expanded-but-progress-is-uneven>
- MSCI Institute. (2026). Transition finance tracker: Q1 2026.
<https://www.msci-institute.com/wp-content/uploads/2026/04/MSCI-Transition-Finance-Tracker-April-2026.pdf>
- McKinsey & Company. (2025). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-state-of-ai>
- Microsoft WorkLab. (2025). *The 2025 annual work trend index: The frontier firm is born*.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born>
- Observatorio Social Universidad del Alba. (2026). *Trabajo y empleo en Chile: Expectativas, percepciones y valoraciones de la población*.
- OMM (Organización Meteorológica Mundial). (2026). *WMO update: El Niño conditions expected to continue*. OMM.
<https://wmo.int>
- Organización Internacional del Trabajo. (2025a). *Encuesta sobre trabajadores en plataformas digitales basadas en la web: América Latina y el Caribe*.
<https://www.ilo.org/es/publications/encuesta-sobre-trabajadores-en-plataformas-digitales-basadas-en-la-web>
- Organización Internacional del Trabajo. (2025b). *Revolutionizing health and safety: The role of AI and digitalization at work*.
<https://www.ilo.org/publications/revolutionizing-health-and-safety-role-ai-and-digitalization-work>
- Organización Meteorológica Mundial. (2026). *State of the global climate 2025*.
<https://wmo.int/news/media-centre/earths-climate-swings-increasingly-out-of-balance>
- Organización Mundial del Comercio. (2026, 23 de julio). Updated WTO-IMF TPA index shows continued rise in global trade policy activity.
https://www.wto.org/english/news_e/news26_e/rese_23jul26_463_e.htm

- Organización Mundial de la Salud. (2025a). *From loneliness to social connection: Charting a path to healthier societies—Report of the WHO Commission on Social Connection*.
<https://www.who.int/publications/i/item/978240112360>
- Organización Mundial de la Salud. (2025b, 30 de junio). *Social connection linked to improved health and reduced risk of early death*.
<https://www.who.int/news/item/30-06-2025-social-connection-linked-to-improved-health-and-reduced-risk-of-early-death>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025a). *Pensions at a glance 2025: OECD and G20 indicators*.
https://www.oecd.org/en/publications/pensions-at-a-glance-2025_e40274c1-en/full-report/theoretical-relative-pensions-of-the-self-employed_f764691a.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025b). *Reinforcing rural resilience: Trends, opportunities and challenges for rural regions*.
https://www.oecd.org/en/publications/reinforcing-rural-resilience_7cd485e3-en/full-report/trends-opportunities-and-challenges-for-rural-regions_64b6ba0e.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2026). *A skills-first labour market: Promoting skills-first hiring and talent management*.
<https://doi.org/10.1787/2e1b85f0-en>
- Pew Research Center. (2026, 1 de septiembre). *About half of Americans say they spend too much time on their smartphone*.
<https://www.pewresearch.org/short-reads/2026/09/01/about-half-of-americans-say-they-spend-too-much-time-on-their-smartphone/>
- Precedence Research. (2026). *Business process outsourcing market size, share, and trends 2026-2035*.
<https://www.precedenceresearch.com/business-process-outsourcing-market>
- Rockall, E. J., Mendes Tavares, M., & Pizzinelli, C. (2025). *AI adoption and inequality* (Working Paper No. 2025/068). Fondo Monetario Internacional.
<https://doi.org/10.5089/9798229006828.001>
- Rohrbeck, R., Etingue Kum, M., Jissink, T., & Gordon, A. V. (2018). *Corporate foresight benchmarking report 2018: How leading firms build a superior position in markets of the future*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3178562>

- Saavedra Utman, J., & Miller, T. (2026, 2 de febrero). Un fantasma con sed recorre Chile: IA, data centers y Trump. *CIPER Chile*.
<https://www.ciperchile.cl/2026/02/02/un-fantasma-con-sed-recorre-chile-ia-data-centers-y-trump/>
- SBTi. (2026). *Corporate climate target-setting up 40% in 2025, with Asia emerging as a centre of gravity* [Trend Tracker 2025]. Science Based Targets initiative.
<https://sciencebasedtargets.org/news/corporate-climate-target-setting-up-40-in-2025-with-asia-emerging-as-a-centre-of-gravity>
- Schunck, R., Gereke, J., & Hellriegel, E. (2025). Gendered beauty inequalities? A multiverse analysis of physical attractiveness, occupational gender-typicality and earnings in the German labour market. *European Sociological Review*, 41(6), 935–950.
<https://academic.oup.com/esr/article/41/6/935/8124738>
- Schwartz, P. (1998). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*. John Wiley & Sons.
- Sondern, D., Arnholz, N., & Hertel, G. (2025). Employment negotiations with an algorithm? How AI as negotiation counterpart would affect negotiators' trust and subjective value expectations. *Conflict Resolution Quarterly*, 43(1), 5–13.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/crq.21472>
- UNESCO Institute for Information Technologies in Education. (2025). *Analytical report: Trends in digital learning platforms*.
<https://iite.unesco.org/publications/analytical-report-trends-in-digital-learning-platforms/>
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10–21.
<https://doi.org/10.1108/14636680310698379>
- Wack, P. (1985a). Scenarios: Shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63(6), 139–150.
- Wack, P. (1985b). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 72–89.
- World Economic Forum. (2025a). *The future of jobs report 2025*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- World Economic Forum. (2025b). *The future of jobs report 2025: Digest*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

- Zhao, Y., Gao, L., & Gao, J. (2025). The impact of emotional labor on mental health: A systematic review and meta-analysis of multi-occupational groups. *Acta Psychologica*, 261, 105905. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41207128/>

Escenarios

Futuros del Trabajo

2026

