

Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo



Índice

PRÓLOGO: UNA MIRADA HACIA LOS FUTUROS POSIBLES	5
AGRADECIMIENTOS	8
SOBRE LOS AUTORES	11
I. PENSANDO LOS FUTUROS DEL TRABAJO	12
A. Introducción	13
B. Foresight estratégico: Pensando en futuros	14
C. El proyecto actual	15
II. EXPLORANDO FUTUROS	18
A. Drivers del cambio	22
1. Primer driver: Cambio climático y sostenibilidad	22
2. Segundo driver: Transformación demográfica	23
3. Tercer driver: Reconfiguración cultural	26
4. Cuarto driver: Aceleración en la capacidad de cómputo	28
B. Tendencias en el mundo del trabajo	31
a) Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad	31
b) Intensificación de efectos del cambio climático en las organizaciones	32
c) Reducción en la disponibilidad de talento joven	34
d) Crecimiento en la proporción de adultos mayores en las organizaciones	35
e) Creciente diversidad cultural en el entorno laboral	36
f) Reducción de la jornada laboral	37
g) Incremento en las expectativas de ingreso y derechos laborales	38
h) Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo	40
i) Las organizaciones se vuelven más data-driven y basan sus decisiones en IA	41
j) Crecimiento de economía Business Process Outsourcing (BPO) y contratos por proyecto	42
k) Contratación “borderless” se hace más común	43
l) Intensificación de riesgos en la ciberseguridad	44
m) Reducción del ciclo de vida de las empresas	45
C. Escenarios futuros	46
a) La taxonomía de los escenarios	46
1. Plazo	47
2. Potencialidad	47
3. Nivel de impacto	47

b) 35 escenarios	48
1. Equilibrio entre planeta y sociedad	50
2. Restricciones sociales severas	51
3. Colapso ambiental y social	52
4. Progreso social a costa del medio ambiente	53
5. Flujo migratorio constante y masivo	54
6. Migración interna	55
7. Dificultad extrema para atraer talento joven	56
8. La pirámide corporativa se desvanece	57
9. Ley de cuota senior	58
10. Educación Bite-Sized	59
11. DEI extremo	60
12. Semana de 20 horas	61
13. El florecimiento de lo humano	62
14. Vacío de talento	63
15. IA de punta a punta	64
16. El fin gradual del trabajo	65
17. El fin abrupto del trabajo	66
18. Humanos como rostros	67
19. División del front y el back	68
20. Colectivización del logro	69
21. Automatización de la investigación	70
22. Singularidad	71
23. El hundimiento de la innovación	72
24. Post brand economy	73
25. Salto al metaverso	74
26. Un mundo GIG: Me.inc	75
27. Un mundo GIG de equipos: Us.inc	76
28. Matching automatizado de talento	77
29. Control Digital completo	78
30. Global Digital Tax Wars	79
31. Sindicatos sin fronteras	80
32. La disolución de la ciudad	81
33. Crisis de pertenencia	82
34. El gran apagón	83
35. Economía de oscilación extrema	84

III. AFRONTANDO FUTUROS **86**

A. Un mapa conceptual para pensar futuros	87
B. La complejidad en el entorno empresarial	88
C. La propuesta: Adaptabilidad organizacional	90
D. El modelo: Creando adaptabilidad en cada nivel de la organización	91
E. Desafíos identificados	93

1. Escala mercado	94
Desafío 1: Aprovechar la asociatividad empresarial para producir soluciones comunes	94
2. Escala organización	95
Desafío 2: Desarrollar plasticidad para ajustar estructura y headcount	95
Desafío 3: Estructurar sistemas y procesos que garanticen el sentido de pertenencia	97
Desafío 4: Implementar prácticas para conservar la cohesión entre los equipos de trabajo	98
3. Escala equipo de trabajo	100
Desafío 5: Crear condiciones para maximizar la cooperación al interior de los equipos de trabajo	100
Desafío 6: Formar equipos heterogéneos para enfrentar un mundo impredecible	101
4. Escala persona	103
Desafío 7: Diseñar un employee journey que sea no lineal	103
Desafío 8: Abordar hoy la brecha futura de líderes	104
Desafío 9: Valorización de las habilidades relacionales	106
Desafío 10: Construir una nueva propuesta de valor hacia los trabajadores	107

IV REFLEXIONES FINALES **111**

A. Inteligencia Artificial transformativa	112
B. Mirando el asunto con perspectiva histórica	113
C. El futuro del trabajo	115
D. Un futuro de posibilidades infinitas	117

V. ANEXOS **120**

VI. BIBLIOGRAFÍA **122**

Prólogo

“Determinar el propio destino implica dos cosas: la pronta aceptación de una responsabilidad sobre el futuro y del deber de hacer una elección”.

*Prognostics: A science in the making surveys and creates the future,
Frederik Lodewijk Polak*

En junio del año 2019, un nuevo ejecutivo, que asumía la conducción de una de nuestras empresas cliente, nos pidió ayuda con sus desafíos de reestructuración organizacional. Necesitaba gente con habilidades en el área digital y de administración, al tiempo que debía bajar dotaciones en áreas que se encontraban en proceso de automatización. Nuestra propuesta más ágil incluía un bootcamp interno con resultados en 10 meses. Lo que en nuestra oficina sonaba como una respuesta moderna y veloz, a los ojos de nuestro cliente era simplemente absurdo.

También en 2019 lanzamos el primer estudio que buscaba dar cuenta del estado de la Confianza al interior de las organizaciones de nuestro país. Al año y medio de investigación, le sumamos sólo tres meses de impecable trabajo en terreno para llegar a una muestra representativa. Al momento de lanzarlo, coincidimos con el estallido social. Llegamos con la foto del día antes, para describir algo que ya no existía.

A inicios de 2020 terminamos el informe final de la Encuesta Nacional de Demanda Laboral (ENADEL). Con una muestra calculada por el INE, los observatorios regionales aplicaron un instrumento estandarizado para conseguir una radiografía de las ocupaciones escasas en todo el país. Una excelente fotografía de un mercado del trabajo que dejó de existir antes de lanzar el informe, en el momento que se declaró la pandemia de Covid-19.

¿La buena noticia? Logramos obtener los primeros informes del proyecto SABE, un sistema que en base a data de plataformas de intermediación de empleo daba cuenta de la cantidad de vacantes buscadas día a día, que nos permitió una imagen viva del cambio inédito que vivíamos.

¿La mala? Podíamos ver en vivo cómo las empresas buscaban un imposible: personas con habilidades digitales emergentes, pero con 5 años de experiencia.

Vivíamos con la sensación de falla en el tiempo, de error de la Matrix. Empezamos a repetir conversaciones sobre vivir momentos históricos, una forma colectiva de nombrar la ocurrencia de eventos que no logramos anticipar, pero sabíamos, a ciencia cierta, que marcaban un quiebre en la historia y en lo que venía.

Aquello que entendíamos como buena investigación, las mejores y más confiables encuestas y la instalación de agilidad en los procesos de formación, ya no era suficiente para dar cuenta de la transformación que vivíamos.

Llegamos al convencimiento de que necesitábamos entender el futuro de la empresa si queríamos ser oportunos en nuestras propuestas.

Con ese objetivo hicimos dos movimientos: el primero, buscando en las antiguas prácticas de la humanidad y, el segundo, centrado en las nuevas metodologías.

Nuestro primer paso fue convocar un consejo de sabios para llamarlos a la reflexión colectiva. Así nació nuestro Consejo Futuro del Trabajo, un grupo de personas generosas y con roles expertos en la dirección de gremios y empresas que acudieron al llamado para ayudarnos a identificar desafíos que pudieran impactar en el mundo del trabajo.

Con nuestro segundo movimiento intentamos generar una metodología para observar tendencias emergentes que nos dieran pistas del futuro, con la intención de construir un observatorio permanente. Durante meses trabajamos en tratar de darle forma, sin embargo, no llegamos a ningún puerto. Generamos puntos de observación que finalmente ofrecían interesantes descripciones, pero que no terminaban de arrojar una mirada de mediano y largo plazo sobre los cambios.

Del fracaso surgió la reflexión: ni los sabios solos, ni la metodología sin sabiduría.

Volvimos a investigar sobre las metodologías existentes para comprender los posibles futuros y, de la mano de Daniel San Martín, aprendimos a pensar en futuros. Con ello, las posibilidades volvieron a surgir con fuerza al apostar, como siempre, a la colaboración.

Así nació la idea que aquí se concreta.

Necesitábamos un ejercicio de proyección que, sin caer en ilusiones predictivas, nos permitiera identificar los grandes drivers y tendencias que incidirán en los nuevos escenarios del mundo laboral.

Con este objetivo, a fines de 2024 iniciamos el proyecto “Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo”, una experiencia basada en el uso de herramientas del Foresight Estratégico, una disciplina que propone pensar el futuro de forma sistemática para mejorar las decisiones presentes.

Estructuramos este proceso en cinco etapas, comenzando con una investigación sobre drivers del cambio, seguida de talleres co-

A partir de los hallazgos generados en base a la discusión de investigaciones previas, construimos 35 escenarios distintos, los cuales fueron evaluados y priorizados según su relevancia.

laborativos con integrantes del Consejo Futuro del Trabajo y otros actores relevantes del mundo privado, culminando con la construcción, priorización y documentación de escenarios futuros.

Esta metodología permitió la creación colectiva de nuevas ideas, juntando las visiones de invitados expertos y los miembros del Consejo Futuro del Trabajo en reflexiones sobre las implicancias de los cambios propuestos y sus efectos.

A partir de los hallazgos generados en base a la discusión de investigaciones previas, construimos 35 escenarios distintos, los cuales fueron evaluados y priorizados según su relevancia.

Este documento resume esa experiencia extraordinaria, con la convicción de que, aunque es imposible predecir el futuro, explorar escenarios posibles tiene un enorme valor: nos permite identificar señales que pueden actuar como guías.

En estos años, hemos visto cómo muchos proyectos no logran transitar con éxito desde la idea hasta su realización. Pero hay ocasiones excepcionales -como esta- en que el resultado supera con creces lo imaginado.

De esta forma, estás a punto de sumergirte en una publicación que cumple plenamente con los objetivos que nos propusimos y cuyo proceso de creación ha superado todo lo planificado.

Tuvimos el privilegio de pensar colectivamente con personas a quienes admiramos profundamente: nuestro consejo asesor y un grupo de invitados excepcionales. Personas que cada día enfrentan el presente con la intención clara de construir futuro y que, con enorme generosidad, dedicaron tiempo y conocimiento a este trabajo colaborativo.

Daniel San Martín es un gran facilitador de metodologías para el diseño de futuros posibles y un compañero generoso con quien ha sido un placer conversar, reflexionar, investigar, diseñar y escribir.

Tengo la fortuna de trabajar con el equipo que siempre soñé. Cada persona aportó algo único y valioso para que hoy tengamos frente a nosotros un mapa que logra describir la complejidad de los futuros del trabajo. Un mapa que, esperamos, no sólo informe, sino que te invite a enamorarte de sus posibilidades y a sumarte activamente a su construcción desde este presente compartido.

Natalia Lidijover

*Directora ejecutiva Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano
Gerenta general OTIC SOFOFA*

Agradecimientos

El Consejo Futuro del Trabajo tiene como propósito aprovechar las oportunidades y proponer soluciones frente a las transformaciones tecnológicas, sociales y ambientales que inciden en los procesos de cambio del mundo laboral.

“Escenarios y desafíos de los futuros del trabajo” es resultado de un trabajo colaborativo impulsado desde el Consejo Futuro del Trabajo, instancia convocada en abril de 2023 por OTIC SOFOFA, que reúne a líderes empresariales, gremiales y académicos con la misión de articular la reflexión y el debate de propuestas ante las transformaciones que vive el mundo del trabajo.

Con este norte, el Consejo tiene como propósito aprovechar las oportunidades y proponer soluciones frente a las transformaciones tecnológicas, sociales y ambientales que inciden en los procesos de cambio del mundo laboral, a través de la detección de tendencias del futuro del trabajo para delinear propuestas e iniciativas que permitan enfrentarlo, poniendo en el centro el desarrollo de las personas, la sostenibilidad de las empresas y el crecimiento del país.

Por este esfuerzo y el apoyo que brindaron a este proyecto, agradecemos profundamente la generosidad y el compromiso de todos los consejeros:

- Rosario Navarro, presidenta de SOFOFA
- Susana Jiménez, presidenta de la CPC
- Cristóbal Philippi, vicepresidente ejecutivo de SOFOFA Capital Humano
- Holger Paulmann, presidente ejecutivo en Sky Airline
- Alejandra Mehech, directora empresas Zurich, Ultramar, TPS
- María Cecilia Facetti, directora CMPC
- Andrea Tokman, economista jefe de Quiñenco
- Francisca Jünemann, presidenta ChileMujeres
- Sebastián Conde, Consultor, Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile
- Sandra Guazzotti, directora UAI y Banco de Chile
- Tadashi Takaoka, miembro del Directorio de Metro de Santiago
- Lorenzo Gazmuri, director CCS, Copec y ChileMass
- Tamara Agnic, consejero directivo BancoEstado
- Juan Carlos Spencer, gerente general Bolsa Electrónica de Chile
- Paula Valenzuela, directora Bolsa de Santiago
- Rodrigo Mujica, director de Políticas Públicas SOFOFA
- Jorge Claude, exvicepresidente ejecutivo de la Asociación de Aseguradores

- Gloria Maldonado, presidenta ENAP
- Mónica Álvarez, presidenta directorio Buses Hualpén
- Patricia Aranda, gerente Área Social Cámara Chilena de la Construcción
- Florencia Attademo-Hirt, gerente general Países del Cono Sur y Representante en Chile Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Verónica Alaimo, especialista de Mercados Laborales BID
- Isabel Lichnovsky, directora Endeavor y directora ejecutiva de Transparentia
- Katia Trusich, presidenta Cámara de Centros Comerciales
- Cornelia Sonnenberg, gerente general Cámara Chileno-Alemana de Comercio e Industria
- Rodrigo Durán, gerente del Centro Nacional de Inteligencia Artificial
- María Francisca Yáñez, non executive director Coca-Cola Andina
- Cristian Vergara, gerente general Essbio
- María Teresa Vial, presidenta de la Cámara Chilena de Comercio

La metodología de trabajo desarrollada a partir de las propuestas del Consejo también permitió la apertura de espacios de creación colectiva en que contamos con la participación de invitados expertos en distintas áreas, provenientes del ámbito privado, la academia y organismos internacionales, cuyas reflexiones aportaron de manera invaluable en el desarrollo de estas iniciativas. Entre quienes colaboraron sus ideas y reflexiones en las sesiones de trabajo de análisis de escenarios futuros, agradecemos a:

- María José Abud, investigadora (PNUD) y docente
- Fabián Acuña, fundador de la comunidad y conferencia 9punto5
- Carolina Altschwager, socia fundadora y directora ejecutiva de Almabrand
- Marisol Alarcón, socia cofundadora de Laboratoria y Kaudal
- Ramiro Blazquez, co-founder y director de Negocios de People4ward
- Nicolás Cruz Correa, fundador de la Fundación Junto al Barrio y Base Pública
- Matías Donoso, subgerente de Formación y Desarrollo CChC
- Fernanda Flynn, people manager en Mercado Libre Chile
- Alan García, director ejecutivo de SOFOFA Hub
- Pedro Hepp, consultor Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano
- Francisca Herrera, directora Gestión de Personas
- Mauricio Villena, decano de la Facultad de Administración y Economía de la UDP

- Jorge Lira, subdirector Políticas Públicas CPC
- Macarena Letelier, gerenta general Confederación de la Producción y del Comercio (CPC)
- Javier Martínez, socio de Knowledge Works
- Victoria Medina, gerenta de Data y Tecnología OTIC SOFOFA
- Fernando Morelli, gerente de Personas Agrosuper
- Fernando Pavón, senior operation specialist en BID
- Viviana Pardo, jefa de Programas para Capital Humano en sectores productivos priorizados, CORFO
- Nicolás Ratto, jefe Departamento Intermediación y Prospección Laboral en Ministerio del Trabajo y Previsión Social
- Diego Richard, director ejecutivo Consultora Upskills
- Sebastián Rodoni, fiscal Corporativo OTIC SOFOFA
- Ramón Rodríguez, director Global de Desarrollo de Negocio y Alianzas, Universia
- Gonzalo Russi, consultor independiente
- Camila Simunovic, asesora legal en Políticas Públicas en SOFOFA
- Claudia Silva Montenegro, coordinadora de mesas temáticas en Fundación Encuentros del Futuro
- Leo Soto, co-founder & CEO de Shinkansen
- Ricardo Solari, expresidente del directorio de TVN
- Carlos Torres Fuchslocher, rector Universidad de Talca
- Jorge Welch, presidente de la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH)
- Elena Wipfler, project leader Formación Dual, Cámara Chileno-Alemana de Comercio e Industria

Adicionalmente, agradecemos la colaboración del equipo de Vinculación: Carolina Rojas, socia fundadora; Elizabeth Bustos, directora de comunicaciones y Tomás Fábrega, consultor, quienes apoyaron la generación de espacios de encuentro para la realización de los talleres de discusión que incluyó esta iniciativa.

Sobre los autores

Equipo de investigación y Foresight estratégico

Líder de investigación: Daniel San Martín, economista de la Universidad Católica de Chile, MBA de la Universidad de Cambridge y MSc en Inteligencia Artificial por la Universidad de Bolonia, con una amplia experiencia como consultor estratégico.

Coinvestigador y facilitador metodologías: Roberto Delpiano, diseñador y magíster en Estrategia de la Universidad de Valparaíso.

Asistente de investigación: José Tomás Wainer, economista de la Universidad Católica de Chile.

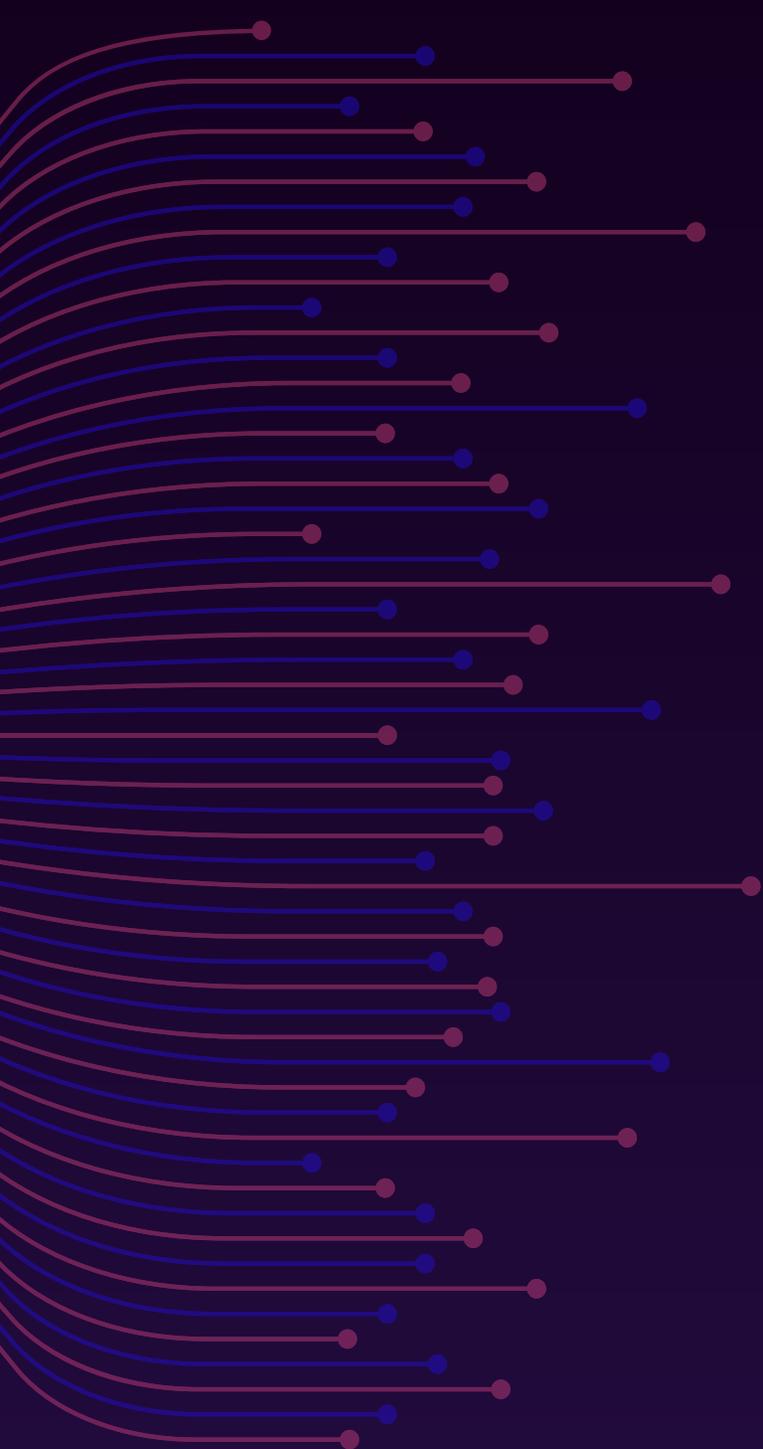
En la génesis del proyecto, su articulación y desarrollo participó activamente el equipo de OTIC SOFOFA y Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, integrado por Natalia Lidijover, gerenta general de OTIC SOFOFA y directora ejecutiva de Futuro del Trabajo; Claudio Cuadros, gerente de Asuntos Corporativos de OTIC SOFOFA; Juan Eduardo Carmach, director de Desarrollo de Futuro del Trabajo; y María Teresa Meneses, directora de Estrategia y Consultoría de Futuro del Trabajo.

Diseño

Alejandro Ramírez, director de Arte de OTIC SOFOFA
Giovanna Peime, diseñadora.

Corrección de estilo

Felipe Bäuerle, periodista OTIC SOFOFA
Javiera Catalán, periodista Futuro del Trabajo



I.
Pensando
los futuros
del trabajo

“El futuro es la razón de ser del presente”.

*The Art of the Long View:
Planning for the Future in an
Uncertain World.*
Peter Schwartz

A. Introducción

El 17 de octubre de 1973, el mundo se estremeció. Con el estallido de la Guerra del Yom Kipur, la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo (OPAEP) anunció un embargo petrolero contra las naciones que apoyaban a Israel en el conflicto. En cuestión de semanas, el precio del petróleo se disparó de 3 a 12 dólares por barril, sumiendo a las economías occidentales en una crisis energética sin precedentes.

Mientras muchas empresas luchaban por adaptarse a esta nueva realidad, Royal Dutch Shell demostró una resiliencia notable. A diferencia de sus competidores, Shell contaba con un plan detallado para enfrentar la situación y los recursos necesarios para implementarlo. No solo eso: Shell había tomado algunas decisiones estratégicas que la posicionaban mucho mejor que sus competidoras para afrontar la crisis. Estas incluían la diversificación de fuentes de suministro, inversiones en eficiencia energética y el fortalecimiento de reservas estratégicas. Así, mientras otras compañías se veían paralizadas por la crisis, Shell pudo adaptarse rápidamente y, en determinados aspectos, capitalizar oportunidades emergentes (*Cabanes, Roger, & Doganova*).

¿Acaso Shell había sido capaz de predecir el futuro? Por supuesto que no. Eso no es posible. El futuro no se puede predecir (*Lorenz & Haman, 1996; Soros 2013*). Lo que Shell hizo fue, simplemente, pensar sobre el futuro de un modo diferente.

Dos años antes de que estallara la crisis del petróleo, en 1971, el economista Pierre Wack se había unido a la compañía como líder de planificación. Su aproximación fue diferente a sus predecesores. En vez de intentar pronosticar un único futuro, Wack introdujo la idea de pensar en diversos futuros potenciales (*Wack, 1985a; Wack, 1985b*).

Este modelo mental -muy diferente al que tenían los ejecutivos de Shell de la época- fue desarrollado originalmente por el futurista Herman Kahn, como una herramienta para el ejército de Estados Unidos en los años 50, cuando participaba en la RAND Corporation. Este es un think tank y centro de investigación estadounidense que tuvo un rol protagónico en la formulación de la política exterior del país. Estuvo involucrado en la toma de decisiones sobre la doctrina nuclear durante la Guerra Fría, la carrera espacial, la guerra de Vietnam, entre muchos otros temas.

Fue en ese contexto que Herman Kahn propuso una nueva manera de abordar problemas complejos e inciertos: el desarrollo de

**Proyectar futuros
-y no un solo futuro-
implica un cambio
en el marco mental
con el que solemos
pensar.**

múltiples escenarios, es decir, diversas narrativas sobre cómo podría evolucionar el futuro.

Así, durante los años que precedieron a la crisis del petróleo, e inspirados por este enfoque, Pierre Wack y su equipo construyeron seis escenarios posibles y desarrollaron planes detallados para cada uno de ellos. Aunque cinco de esos escenarios nunca se revelaron al público, se sabe que uno contemplaba precisamente una crisis en el suministro de petróleo provocada por tensiones geopolíticas en el Medio Oriente. Por ello, cuando la crisis finalmente estalló, para Shell no fue una sorpresa, sino simplemente la materialización de uno de los futuros que ya habían anticipado.

B. Foresight estratégico: pensando en futuros

Uno de los conceptos más básicos de la teoría de la inversión es el de diversificación. Existe un enorme consenso en que una de las mejores maneras de afrontar la incertidumbre -y, en efecto, reducir el riesgo- es utilizar un enfoque de portfolio.

De un modo análogo, debido a la gran incertidumbre que existe en nuestra época, no parece sensato poner todos los huevos en la misma canasta y formular planes empresariales para una única visión del futuro. En particular, la irrupción de la Inteligencia Artificial hace que el futuro -incluso el de corto plazo- pueda tomar trayectorias muy diferentes. De hecho, expertos del área tienen visiones muy disímiles del porvenir (*Korinek & Suh, 2024*).

Debido a lo anterior, la forma en que se propone realizar la planificación empresarial no es a través de la proyección de un único futuro, sino que a través de la visualización de múltiples futuros posibles.

Proyectar futuros -y no un solo futuro- implica un cambio en el marco mental con el que solemos pensar. Pero esta no es una simple idea de los autores de este informe. En efecto, en la actualidad existe una disciplina formal que ha surgido del trabajo de Herman Kahn y Pierre Wack: el Foresight Estratégico. Esta disciplina puede ser entendida como el conjunto de metodologías y prácticas que permiten “pensar sistemáticamente en el futuro para fundamentar la toma de decisiones hoy” (*Conway, 2015*).

Existe una amplia evidencia empírica sobre los beneficios del Foresight Estratégico en las organizaciones. Estudios de seguimiento han demostrado que aquellas empresas que desarrollan capacidades formales y establecidas de Foresight Estratégico, ya sean internas o externas, obtienen ventajas significativas. Entre ellas se

destacan un aumento en la rentabilidad (*Rohrbeck & Kum, 2018*), una mejora sustantiva en la capacidad para mitigar riesgos (*Buehring & Bishop, 2020*) y una mayor efectividad en la gestión de la innovación (*Adegbile, Sarpong & Meissner, 2017*).

A pesar de la sólida evidencia sobre sus beneficios, muchas organizaciones, organismos públicos y personas en general no adoptan prácticas de Foresight Estratégico. Existen dos razones principales para esta resistencia.

En primer lugar, la estructura de incentivos, tanto en el sector privado como en el público, tiende a desalentar la mirada de largo plazo. Los CEO y equipos directivos suelen estar enfocados en obtener resultados financieros inmediatos, muchas veces atados a bonos anuales o presiones de los accionistas. De manera similar, los políticos priorizan decisiones con impacto visible antes de la próxima elección, evitando aquellas cuyos frutos se verán más adelante.

En segundo lugar, pensar en el futuro suele percibirse como una actividad abstracta y de baja urgencia. En entornos marcados por la presión del día a día, los desafíos inmediatos acaparan la atención y desplazan las conversaciones estratégicas. Como resultado, el Foresight queda relegado, a pesar de ser una herramienta crítica para anticiparse, innovar y construir resiliencia a largo plazo.

Existen varias diferencias clave entre el Foresight Estratégico (FE) y la Planificación Estratégica (PE) tradicional. La primera es el horizonte temporal: mientras que la PE suele abarcar desde el presente hasta un máximo de cinco años, el FE suele enfocarse en plazos más largos, a partir de los cinco años en adelante.

En segundo lugar, mientras que la PE intenta hacer proyecciones cuantitativas precisas, enfocándose en algunas variables clave, el FE adopta un enfoque eminentemente sistémico, explorando 'the big picture' y buscando comprender las interacciones entre los elementos en juego, que podrían contribuir a ciertos resultados.

En tercer lugar, como mencionamos anteriormente, el FE considera un espectro más amplio de posibilidades -los escenarios- en comparación con la PE, que tiende a centrarse en una única versión del futuro.

Por último, y quizá lo más significativo, es la relación con la incertidumbre: mientras que la PE busca minimizarla y controlarla, el FE la asume como una característica inherente del futuro, utilizándola como punto de partida para explorar, imaginar y visualizar futuros alternativos.

C. El proyecto actual

Precisamente debido a esta última ventaja y dado la enorme incertidumbre que enfrentamos en la actualidad, Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, junto al Consejo Futuro del Trabajo, decidieron emprender un proyecto de construcción de escenarios futuros, para ayudar a sus líderes a visualizar los futuros de una manera sistemática y organizada.

El proceso se organizó de la siguiente forma:



1) Presentación inicial:

El proceso comenzó en octubre de 2024 con una presentación inicial en la que se dieron a conocer los resultados de una investigación sobre tendencias y análisis de fuentes especializadas. Durante esta instancia, se expusieron cuatro drivers fundamentales que explican los procesos de cambio en el mundo laboral y se presentó un primer escenario, diseñado para ofrecer a los participantes una referencia.

2) 'Scenario' Workshop:

La segunda fase del proceso consistió en un taller colaborativo cuyo objetivo fue recopilar información y perspectivas de los miembros del Consejo Futuro del Trabajo, así como de expertos invitados. Para ello, se llevaron a cabo dos sesiones: el 7 de noviembre y el 19 de diciembre de 2024.

En estas instancias, se organizaron nueve mesas de trabajo, cada una dedicada a explorar uno de los nueve escenarios base previamente elaborados. Cada equipo trabajó utilizando la herramienta *Implication Mapping*, que permite explorar y analizar posibles implicaciones de cada escenario base, facilitando la identificación de nuevas posibilidades y el impacto potencial de los cambios proyectados en cinco dimensiones clave.



Work

La naturaleza de las tareas que realizaremos



Worker

Cómo evolucionarán las habilidades, competencias y características de los trabajadores.



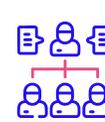
Worker location

Lugar geográfico desde donde se realizará el trabajo, y si es remoto o presencial.



Work tools

Las tecnologías y herramientas que utilizaremos para realizar nuestras tareas laborales



Work models

Cómo se organizan las relaciones y estructuras laborales dentro de las empresas.

La invitación es a explorar el futuro, no para anticiparlo con certeza, sino para tener una mirada estructurada de las posibilidades que se abren en el porvenir.

3) Construcción de escenarios:

Con la información recopilada en los talleres y la investigación previa, se inició un análisis sistemático de las posibles combinaciones resultantes del incremento o reversión de algunas tendencias identificadas. Además, se incorporaron los insights surgidos de la visión de los líderes participantes en las mesas de trabajo, con el objetivo de cubrir un amplio espectro de temas e inquietudes. Como resultado de este proceso, se generó una lista extensa de escenarios, con el objetivo de visualizar distintas configuraciones posibles del entorno laboral del futuro.

4) Priorización de escenarios:

Dada la gran cantidad de escenarios identificados en la etapa anterior, se llevó a cabo un proceso para identificar aquellos más relevantes y alineados con los objetivos del proyecto. Como resultado, se definieron 35 escenarios futuros, cada uno evaluado en función de tres criterios fundamentales: el plazo estimado de ocurrencia, la potencialidad del escenario y el nivel de impacto en el mundo laboral.

5) Reporte final:

La fase final del proyecto consistió en la elaboración del presente documento, que compila y presenta los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

Este informe, fruto del trabajo realizado, se organiza en dos grandes secciones. La primera tiene un carácter exploratorio y busca mapear los futuros posibles del trabajo, a través del análisis de los drivers estructurales, las tendencias emergentes y los escenarios plausibles construidos a partir de ellos. La segunda sección, de orientación más prescriptiva, se centra en cómo las organizaciones pueden prepararse para enfrentar esos futuros de forma efectiva, a través de un conjunto de desafíos estratégicos que pueden abordarse desde ya.

Lo que sigue, entonces, es una invitación a explorar el futuro, no para anticiparlo con certeza, sino para tener una mirada estructurada de las posibilidades que se abren en el porvenir.

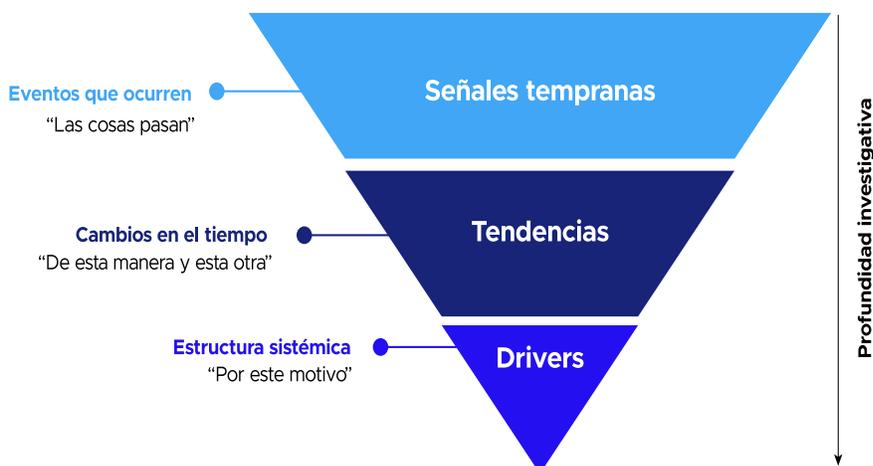


II. Explorando futuros

Esta primera sección del informe está dedicada a mapear los futuros posibles del trabajo, a partir de un enfoque estructurado que parte de señales observables en el presente y culmina en la construcción de escenarios futuros plausibles.

Para comprender la lógica que guía esta sección, es fundamental aclarar tres conceptos clave que se utilizan comúnmente en el análisis de futuros: señales tempranas, tendencias y drivers.

Como se muestra en el siguiente esquema, las señales tempranas son eventos que ya están ocurriendo -a menudo aislados, incipientes 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 o culturales. Estas tendencias, a su vez, no surgen espontáneamente, sino que responden a fuerzas estructurales más profundas: los drivers de cambio. Estos drivers representan dinámicas sistémicas que moldean el contexto de fondo sobre el cual se configuran las transformaciones.



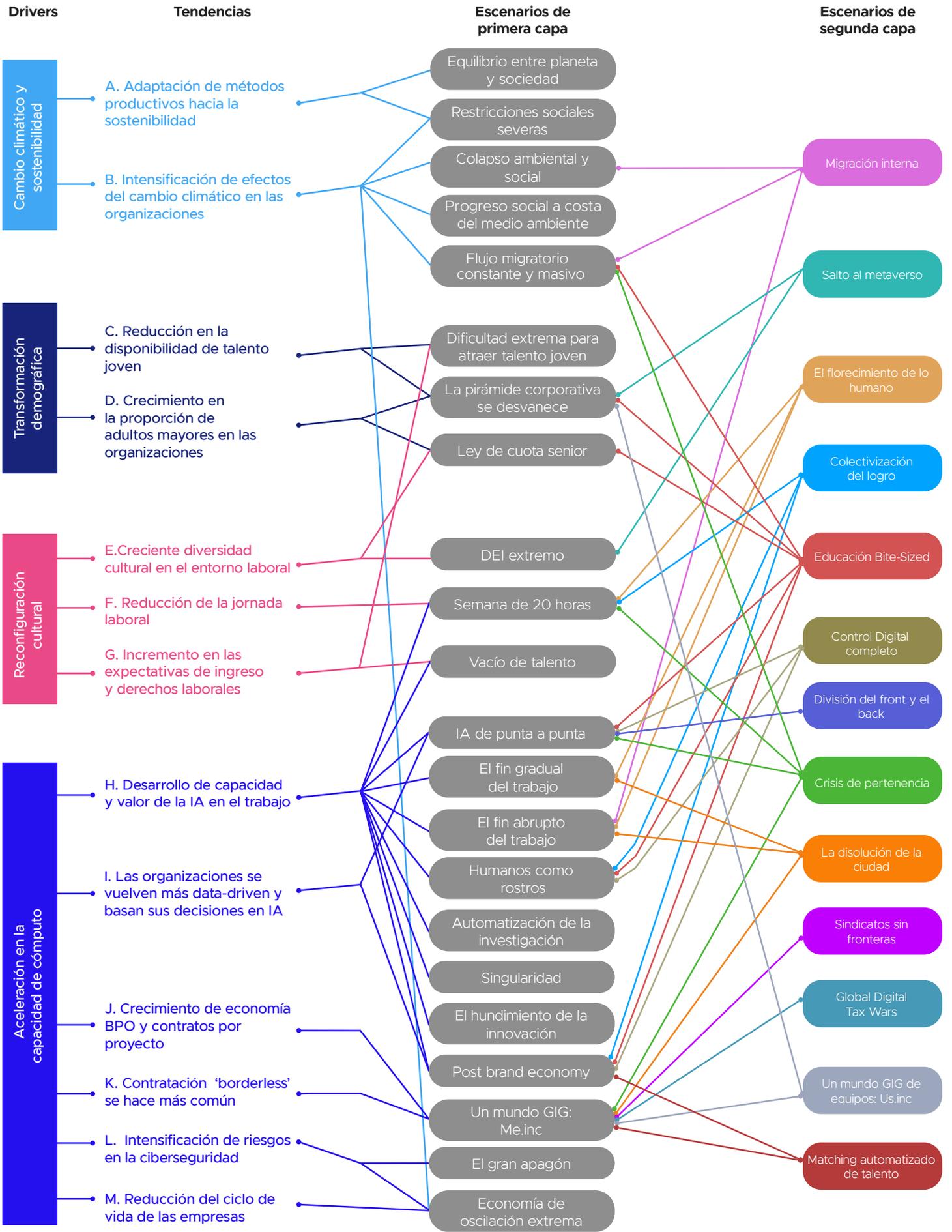
Una vez identificados los drivers y tendencias, es posible construir escenarios, es decir, narrativas que proyectan cómo podrían configurarse distintos aspectos del mundo del trabajo bajo ciertas condiciones. Estos escenarios no buscan predecir lo que ocurrirá, sino ampliar el espectro de lo posible, ayudando a imaginar distintas trayectorias que el futuro podría tomar.

En términos analíticos, drivers, tendencias y escenarios pueden entenderse como una secuencia causal: los drivers impulsan las

tendencias, las tendencias configuran las condiciones de los escenarios, y algunos escenarios iniciales dan lugar, a su vez, a otros escenarios secundarios que exploran sus consecuencias más amplias. Esta lógica fue aplicada en el desarrollo del presente informe, especialmente durante los talleres colaborativos, donde los participantes imaginaron las implicancias que podrían derivarse de ciertos escenarios base.

El siguiente esquema sintetiza el contenido de esta sección: muestra los cuatro drivers principales, las trece tendencias identificadas y los 35 escenarios desarrollados, además de visualizar las conexiones causales de estos elementos para construir una visión integrada y estructurada de los futuros del trabajo.





Actualmente
500
millones de
personas
habitan zonas
afectadas por la
erosión del suelo
([ONU, 2020](#)).

Hasta el
30%
de los alimentos
se pierden o desperdician
como consecuencia de
estas transformaciones
ambientales
([ONU, 2020](#)).

A. Drivers del cambio

El mundo del trabajo está experimentando una transformación profunda, impulsada por diversas fuerzas estructurales de largo plazo. Identificar y comprender estas fuerzas -conocidas como megatendencias, o más correctamente drivers- resulta fundamental para anticipar los desafíos y oportunidades que enfrentarán las empresas en el futuro.

Nuestra investigación ha identificado cuatro drivers principales que, en un nivel estructural, están determinando los procesos de cambio que viviremos en el mundo del trabajo y constituyen el marco de referencia sobre el cual se articulan las tendencias específicas en el mundo laboral. En las siguientes páginas, exploraremos en detalle estos drivers y su impacto en la configuración de los futuros del trabajo.

1. Primer driver: Cambio climático y sostenibilidad

El cambio climático ha dejado de ser una proyección futura para convertirse en una realidad ineludible que está redefiniendo los fundamentos socioeconómicos a nivel global. Los últimos años han marcado hitos sin precedentes: 2024 fue el año más cálido del que se tenga registro, con temperaturas globales 1,54 °C por encima de los niveles preindustriales, superando los umbrales establecidos en el Acuerdo de París. Esta tendencia ascendente ha sido señalada por la Organización Meteorológica Mundial (OMM) como una consecuencia directa de la actividad humana ([ONU, 2020](#)).

Las repercusiones del cambio climático afectan a la gran mayoría de los habitantes del planeta en diversas dimensiones. Por ejemplo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) reportó que casi dos tercios de las ciudades con más de cinco millones de habitantes están ubicadas en zonas con riesgo de subida del nivel del mar, y cerca del 40% de la población mundial vive a menos de 100 kilómetros de una costa ([ONU, 2020](#)).

Asimismo, el cambio climático afecta directamente a la seguridad alimentaria, debido a que la degradación del suelo limita la capacidad de la tierra para retener carbono. Como resultado de esto, actualmente 500 millones de personas habitan zonas afectadas por la erosión del suelo, y hasta el 30% de los alimentos se pierden o desperdician como consecuencia de estas transformaciones ambientales ([ONU, 2020](#)).

Los impactos económicos también son significativos. Se estima que el 90% de los desastres naturales de la actualidad están relacionados con el clima, con un costo anual de 520 mil millones de

dólares para la economía mundial. Olas de calor, sequías, tifones y huracanes son cada vez más frecuentes y afectan la infraestructura, el abastecimiento de recursos y la estabilidad de cadenas de suministro a nivel global.

Ante este panorama, las empresas, organizaciones y países completos enfrentarán la necesidad de adaptarse y generar nuevos modelos productivos alineados con la sostenibilidad. Esto implica el desarrollo de nuevas competencias, la incorporación de tecnologías verdes y la reformulación de procesos para reducir el impacto ambiental. Al mismo tiempo, la transición hacia una economía sostenible abre oportunidades en sectores emergentes -la llamada 'green economy'-, donde la innovación y la tecnología jugarán un papel clave en la mitigación de los efectos del cambio climático (*PwC, 2024*).

Chile se encuentra en una posición privilegiada para liderar la transición hacia una economía verde. El desierto de Atacama, por ejemplo, es reconocido como el lugar con mayor radiación solar del planeta, lo que lo convierte en un sitio ideal para el desarrollo de energía solar fotovoltaica y termosolar. Este potencial ha impulsado el crecimiento de sectores vinculados a energías limpias y sostenibilidad. De hecho, en 2022 Chile ya contaba con más de un millón y medio de empleos verdes, equivalentes a casi el 17% del total de ocupaciones del país, superando por primera vez ese año a los empleos generados por industrias contaminantes (*El País, 2024*).

2. Segundo driver: Transformación demográfica

Los cambios demográficos están redefiniendo la estructura de las poblaciones a nivel global, con implicaciones 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.

Un primer aspecto a considerar es que la fertilidad mundial descendió de una media de 5 nacimientos por mujer en 1950, a 2,3 nacimientos por mujer en 2021. Se espera que la fecundidad global descienda a 2,1 nacimientos por mujer en 2050 (*UNFPA, 2024*). En países de la OCDE, este efecto es aún más pronunciado, con una caída desde 3,3 hijos por mujer en 1960, a 1,5 hijos por mujer en 2022 (*OCDE, 2024*). Como resultado de este fenómeno, se proyecta que la población mundial alcanzará su punto máximo en 2084, con 10,3 mil millones de personas, para luego comenzar a disminuir (*ONU, 2024*).

Para 2030

una de cada
seis personas

en el mundo tendrá
60 años o más.



El envejecimiento poblacional es otro factor determinante en esta transformación. Las personas mayores de 65 años, hoy constituyen el grupo de edad de más rápido crecimiento en el mundo ([ONU, 2020](#)). Para 2030, una de cada seis personas en el mundo tendrá 60 años o más. Se estima que el porcentaje de población de ese grupo etario crecerá de mil millones en 2020, a 1.400 millones en 2030, y se duplicará hasta alcanzar los 2.100 millones en 2050 ([OMS, 2024](#)).

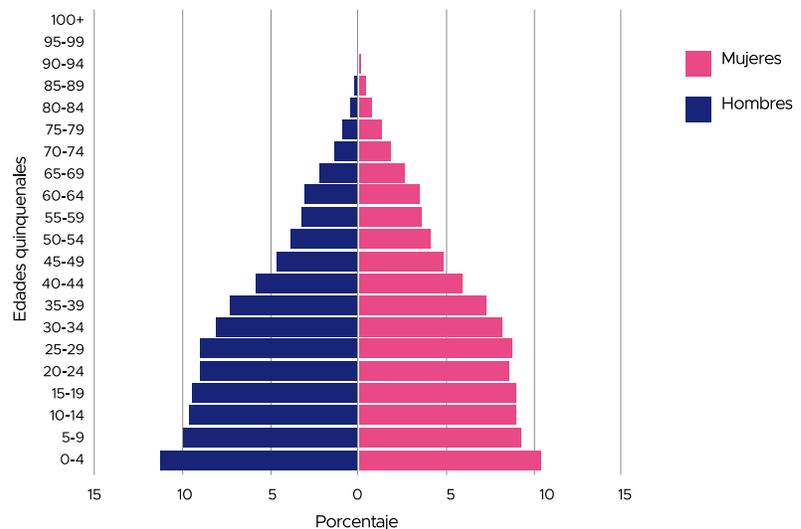
Como resultado de lo anterior, la proporción entre generaciones está sufriendo una poderosa transformación. En 2050, el número de personas mayores superará al de adolescentes y jóvenes (de 15 a 24 años) ([ONU, 2020](#)).

Este cambio genera importantes presiones económicas ya que los motores del crecimiento económico se resienten.

La razón es que el aumento del gasto en prestaciones vinculadas al envejecimiento -fundamentalmente pensiones- está comenzando a desviar recursos que anteriormente se destinaban a educación, Investigación y desarrollo (I+D) e infraestructuras ([Pearson, 2017](#)).

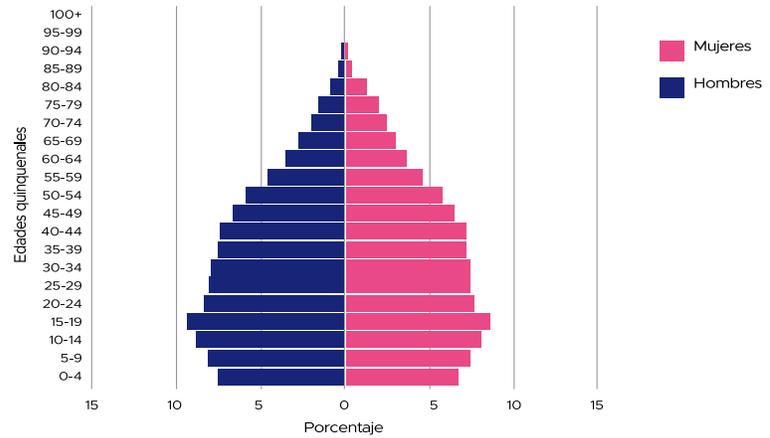
El siguiente gráfico revela el cambio en la estructura de la población de Chile. Se puede observar que lo que solía ser una pirámide poblacional no mantiene dicha forma:

Pirámide de población | 1992

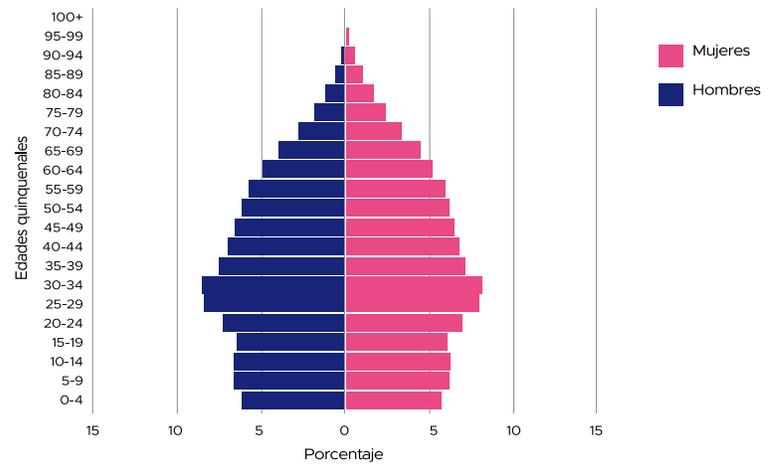


En
2050
el número
de personas
mayores
superará al de
adolescentes y jóvenes
(de 15 a 24 años).

Pirámide de población | 2007

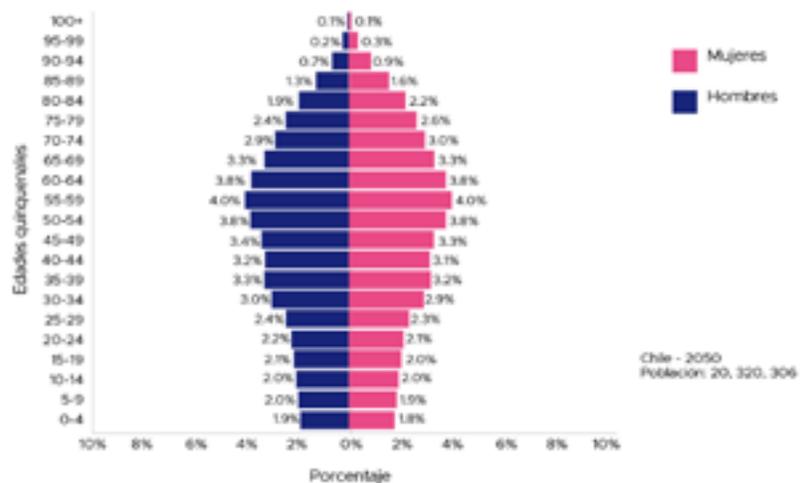


Pirámide de población | 2021



Fuente: Estimaciones y Proyecciones de población a nivel país, Base Censo 2017, Instituto Nacional de Estadísticas, INE

Envejecimiento en Chile, evolución y características de las personas mayores



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2022

La Economía Plateada representa cerca de 22 billones de dólares anuales a nivel global.

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile alcanzaría su máxima población hacia 2050. Sin embargo, análisis recientes muestran que, debido a factores como la baja fecundidad (1,16 hijos por mujer en 2023) y cambios en los flujos migratorios, esta fecha podría adelantarse entre 5 y 10 años, es decir, entre 2040 y 2045.

Las consecuencias de estos fenómenos sobre el mercado laboral son evidentes. Los cambios en los patrones de consumo, el desajuste entre habilidades disponibles y necesarias, y la escasez de ciertos perfiles especializados, ya están generando disrupción en el mercado laboral. Como se expondrá más adelante, la proporción creciente de trabajadores de mayor edad respecto a los jóvenes exigirá que las empresas adapten sus estrategias laborales para considerar, por ejemplo, necesidades de formación, capacitación continua y un entorno de trabajo más inclusivo para personas mayores ([PwC, 2024](#)).

Al mismo tiempo, el envejecimiento poblacional está dando origen a una nueva fuerza económica de gran relevancia: la denominada Economía Plateada. Este concepto hace referencia al conjunto de actividades económicas, productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas mayores. Lejos de ser una carga para el desarrollo, esta población está consolidando un mercado en expansión, con un alto poder adquisitivo y patrones de consumo específicos.

Actualmente, la Economía Plateada representa cerca de 22 billones de dólares anuales a nivel global. En América Latina y el Caribe, su impacto es particularmente significativo: Se estima que contribuye con un 39% del PIB en países como Brasil y Chile, y con un 40% en Argentina y Colombia.

Esta tendencia abre nuevas oportunidades para las empresas que sean capaces de adaptarse e innovar, en función de las demandas de este segmento, tanto en términos de productos como en servicios, entornos laborales e inclusión digital ([Data8, 2024](#)).

3. Tercer driver: Reconfiguración cultural

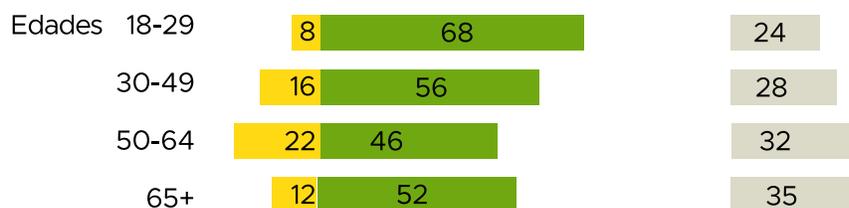
El entorno cultural está atravesando una transformación profunda que está modificando de manera estructural la vida en sociedad, y, con ello, el mundo del trabajo. Esta reconfiguración es el resultado de la irrupción de nuevos grupos en el ámbito laboral -ya sea por migración, integración de sectores tradicionalmente excluidos o la incorporación de nuevas generaciones- que traen consigo visiones del mundo, valores éticos y expectativas radicalmente distintas. El resultado es un entorno laboral crecientemente heterogéneo, en el

que conviven múltiples formas de entender el trabajo, la autoridad, el propósito y el éxito.

Un factor clave en esta transformación es el recambio generacional. Por ejemplo, la generación millennial -nacida entre 1980 y 2000- ha comenzado a asumir posiciones de liderazgo en las organizaciones y a heredar el poder económico de generaciones anteriores (*Pearson, 2017*). Esta generación, marcada por experiencias como la crisis financiera de 2008, tiende a mostrar una mayor aversión al riesgo y un escepticismo hacia las instituciones tradicionales. Sus valores también difieren en aspectos fundamentales: Muestran una fuerte preferencia por esquemas laborales más flexibles, jornadas reducidas y trabajo remoto, así como por una mayor implicación de las empresas en el bienestar físico, mental y emocional de los trabajadores (*Gartner, 2025*).

Al mismo tiempo, se observa una creciente valoración por parte de esta generación a políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). El siguiente gráfico, muestra el porcentaje de empleados por edad que opinan que enfocarse en temas DEI es una mala idea (amarillo), una buena idea (verde) o no es ni buena ni mala (gris). Al mirar el gráfico, se hace claro cómo distintas generaciones muestran actitudes contrastantes respecto al valor de priorizar la diversidad en el entorno laboral, revelando la fragmentación de los consensos valóricos.

Porcentaje de empleados que opinan que enfocarse en temas DEI es una mala idea (amarillo), una buena idea (verde) o no es ni buena ni mala (gris)



Fuente: <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/05/17/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/>

En los últimos meses ha surgido una fuerte reacción en contra de las políticas DEI. Por ejemplo, en Estados Unidos la administración del presidente Donald Trump ha emprendido una lucha cultural directa contra estas nociones. Como muestra de ello, el 20 de enero de 2025, el presidente Trump firmó una Orden Ejecutiva que ordenaba el desmantelamiento de todas las iniciativas relacionadas con DEI en el gobierno federal. Esta orden también revocó la Orden Ejecutiva que, desde 1965, prohibía a los contratistas fede-

En 2024, un smartphone estándar ofrecía cuatro millones de veces más de memoria RAM y de almacenamiento que la computadora del Apolo 11.

rales discriminar en el empleo por motivos de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, identidad de género u origen nacional, y exigía programas de acción afirmativa para promover la igualdad de oportunidades laborales.

Lejos de ser una contradicción, lo anterior refuerza el punto central de este tercer driver: El entorno laboral se está transformando en un espacio de confluencia entre visiones del mundo profundamente diversas. El antiguo supuesto de un marco ético común entre colaboradores ha dejado de ser válido. En su lugar, las organizaciones reúnen a personas con valores en tensión, moldeados por diferencias generacionales, trayectorias culturales, experiencias migratorias y contextos socioeconómicos.

Esta convivencia -frecuentemente atravesada por contradicciones- no solo hará más compleja la toma de decisiones, sino que instalará un escenario donde la cohesión interna no podrá darse por sentada. Aunque resulta imposible anticipar qué valores predominarán en el futuro, lo que sí parece inevitable es que la coexistencia -y en algunos casos, el conflicto- entre estas distintas perspectivas, aparece como un rasgo estructural del futuro del trabajo ([PwC, 2024](#)).

4. Cuarto driver: Aceleración en la capacidad de cómputo

La aceleración en la capacidad de cómputo, particularmente en el ámbito digital, constituye el principal driver de cambio para los futuros del trabajo. El avance de las tecnologías digitales comenzó alrededor de 1945, con el desarrollo de las primeras computadoras programables. Desde ese punto, la velocidad del progreso tecnológico ha sido asombrosa.

Un claro ejemplo de esta aceleración es que, a inicios de los años sesenta, la NASA utilizó tecnología digital de punta para enviar a un hombre a la luna por primera vez en la historia. La computadora a bordo del célebre Apolo 11, nave con la que Neil Armstrong aterrizó en la superficie lunar, tenía 2 kB de memoria RAM y 32 kB de almacenamiento. Solo unas pocas décadas después, el poder computacional de un equipo celular Nokia (aquellos en los cuales jugábamos vóbor) era cuatro mil veces superior. En 2024, un smartphone estándar ofrece unos 8GB de RAM y 128 GB de almacenamiento, es decir, unas cuatro millones de veces más en ambas categorías que la computadora del Apolo 11.

Esta progresión sigue la llamada Ley de Moore, una observación empírica que establece que el número de transistores en circuitos integrados se duplica cada 24 meses, mientras los costos se reducen a la mitad ([Synopsys](#)). Aunque esta ley no es científica, sino

meramente empírica, demuestra una notable precisión durante seis décadas gracias a innovaciones en diseño y materiales ([CSIS, 2022](#), [Our World in Data, 2023](#)).

El desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA) ha supuesto una nueva etapa de aceleración en la capacidad de los sistemas digitales. La IA actual se basa principalmente en técnicas de aprendizaje automático (machine learning), donde los sistemas mejoran su desempeño mediante experiencia (datos), en lugar de programación explícita ([Guo, 2017](#), [Chen et al, 2023](#)). En particular, el aprendizaje profundo (deep learning), basado en redes neuronales artificiales con múltiples capas, ha permitido que las máquinas capturen patrones complejos sin intervención humana directa. Esto ha impulsado un incremento notable en las capacidades efectivas de las computadoras, acelerando aún más el ritmo del avance tecnológico ([Muszynski, 2020](#), [LSE Business Review, 2025](#)).

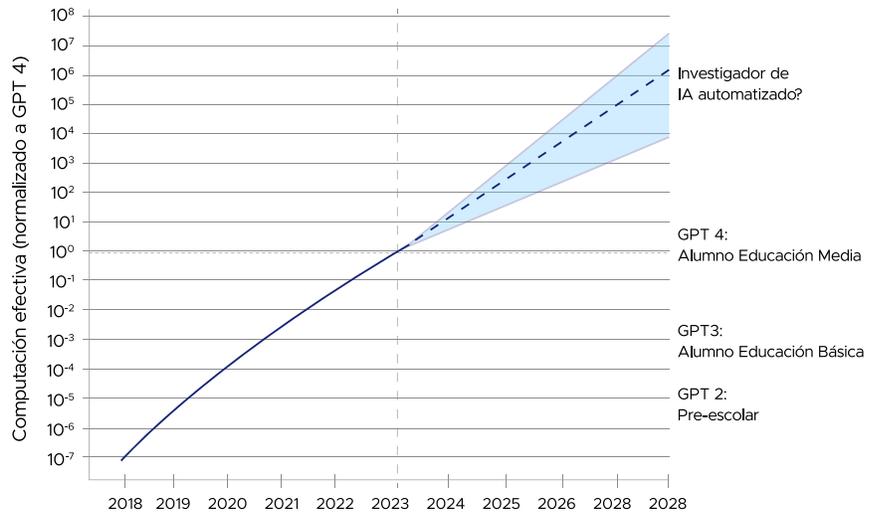
El impacto de estos avances se hizo especialmente visible para el público general con el lanzamiento de ChatGPT en 2022, uno de los primeros Large Language Models (LLM). Los LLM como GPT-4, operan mediante aprendizaje autosupervisado, un método que permite que el sistema aprenda a predecir texto, sin necesidad de entrenamiento humano. Es decir, estos sistemas se enseñan a sí mismos.

Este enfoque optimiza una función de recompensa que maximiza la probabilidad de generar texto coherente, permitiendo que el sistema desarrolle habilidades avanzadas sin requerir programación explícita en cada tarea. Esta innovación ha permitido que el crecimiento en capacidades efectivas de estos modelos se acelere de forma aún más pronunciada ([Xiong et al, 2024](#), [Element451, 2025](#)).

A medida que los modelos crecen en tamaño -empleando mayor cantidad de datos y poder de cómputo- se vuelven más capaces y cada vez más cercanos a las capacidades humanas. Por ejemplo, como muestra el siguiente gráfico, GPT-2 tenía un rendimiento comparable al de un niño en edad preescolar, mientras que GPT-3 alcanzó un nivel cercano al de un alumno de educación básica. GPT-4 fue capaz de exhibir habilidades académicas comparables a las de un estudiante de enseñanza media y, para 2025, ya existen modelos con la capacidad equivalente a la de un doctorado en áreas específicas. Esta progresión no muestra señales de desaceleración y muchos expertos estiman que este patrón se mantendrá en el futuro ([Aschenbrenner, 2024](#)).

El entrenamiento de GPT-4 requirió aproximadamente 10^{25} operaciones de coma flotante, equivalente a 3.000 años de cálculo en un solo GPU moderno.

Incremento del cómputo efectivo.



Fuente: *Aschenbrenner, 2024*

En paralelo, el costo de utilizar estas tecnologías ha disminuido drásticamente. El entrenamiento de GPT-4 requirió aproximadamente 10^{25} operaciones de coma flotante (FLOPs), lo que equivaldría a 3.000 años de cálculo en un solo GPU moderno. Sin embargo, nuevas técnicas permiten reutilizar aprendizajes previos, reduciendo significativamente los costos posteriores. De hecho, el costo se redujo 150 veces entre 2023 y 2024, superando ampliamente la tasa histórica prevista por la Ley de Moore.

Como era de esperar -debido a la obvia relación entre inteligencia y rentabilidad económica- esta aceleración de las capacidades de la IA ha impulsado una expansión masiva en infraestructura tecnológica.

Ejemplos destacados incluyen el proyecto Stargate en Estados Unidos, con una inversión de USD\$500 mil millones en centros de datos con refrigeración líquida avanzada (*Latitude Media, 2024*). Por su parte, Meta ha comprometido USD\$65 mil millones para instalar 1,3 millones de GPU a finales de 2025 (*New York Times, 2025*). En China, Alibaba Cloud ha anunciado una inversión de USD\$52,4 mil millones para expandir su capacidad computacional hasta 2027 (*South China Morning Post, 2025*). En Europa se han destinado 109 mil millones de euros con el fin de reducir la dependencia tecnológica de EE.UU. y China; mientras que India ha puesto en marcha la “India AI Mission”, que invertirá USD\$1,2 mil millones en supercomputadores cuántico-híbridos (*Fortune, 2025*). En total, se estima que la expansión global de centros de datos para la IA requerirá más de 1 billón de dólares en inversiones durante esta década (*McKinsey, 2024*).

Proyecciones para 2035 anticipan que la demanda energética de los centros de datos podría llegar al 25% del consumo global.

Como resultado, la demanda energética de estos centros de datos crecerá un 160% para 2030, alcanzando entre el 3% y el 4% del consumo energético global (*Latitude Media, 2024, Goldman Sachs, 2024*). Proyecciones para 2035 anticipan que esta proporción podría llegar al 25% del consumo total, evidenciando claramente la naturaleza de aceleración de las tecnologías digitales. Estos profundos cambios redefinirán los paradigmas productivos y laborales a una velocidad cada vez más rápida.

B. Tendencias en el mundo del trabajo

En el marco de la investigación, y con raíz en los cuatro drivers explicados en la sección anterior, se han identificado trece tendencias clave que están configurando los futuros del trabajo.

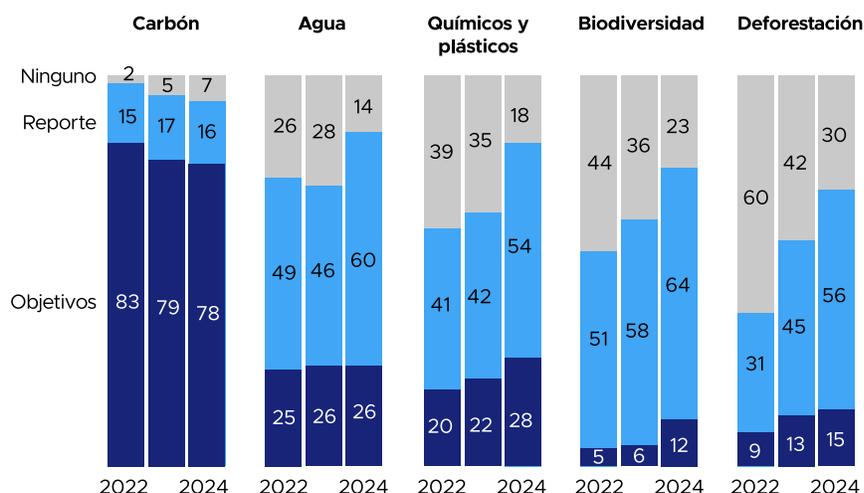
a) Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad

La primera tendencia que se destaca está relacionada con el primer driver: Cambio Climático. Las empresas están reconociendo, cada vez más, los riesgos y oportunidades asociados al impacto ambiental de sus propias actividades. Esto ha llevado a que en los últimos años muchas compañías fijen objetivos específicos para abordar su impacto sobre el agua, la biodiversidad, los bosques y otras dimensiones de la naturaleza (*McKinsey, 2024*).

Este enfoque no solo responde a presiones regulatorias o a demandas del mercado, sino que también refleja un cambio en la mentalidad empresarial. Según una encuesta realizada por Deloitte, el 75% de los ejecutivos afirmó que sus empresas han aumentado sus inversiones en sostenibilidad, mientras que un 20% señaló que dicho incremento ha sido significativo (*Deloitte, 2023*).

El siguiente gráfico ilustra esta evolución reciente: muestra la proporción de empresas que miden su impacto ambiental (en celeste) y aquellas que además establecen metas concretas al respecto (en azul oscuro). En aspectos como la biodiversidad, el consumo de agua y el impacto en los bosques, se observa una clara tendencia al alza en la adopción de estas prácticas. En cuanto a la emisión de carbono, la proporción sigue siendo alta.

Compañías del Fortune 500 con reporte o objetivos ambientales.



Fuente: *McKinsey, 2024*

Importante es agregar que, en muchos casos, son los propios colaboradores quienes impulsan estos cambios, demandando mayor responsabilidad ambiental por parte de sus organizaciones. Como respuesta, las empresas están adoptando medidas concretas para reducir su huella de carbono e implementar prácticas más sostenibles (*Horton International, 2024*).

Un ejemplo destacado del compromiso empresarial con la sostenibilidad en Chile es la iniciativa “*Empresas Sumando Valor*”. Esta plataforma colaborativa, desarrollada por SOFOFA y otras entidades, tiene como objetivo visibilizar y fomentar el aporte del sector privado a la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. A través de esta iniciativa, diversas empresas chilenas han implementado prácticas sostenibles, demostrando un compromiso activo con la responsabilidad ambiental y social.

b) Intensificación de efectos del cambio climático en las organizaciones

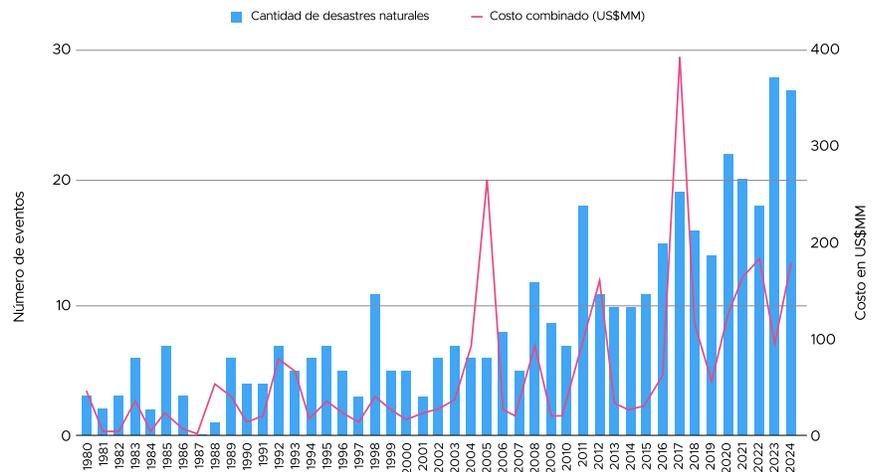
Otra tendencia importante, relacionada al mismo driver de cambio climático, es el aumento en la frecuencia y gravedad de los desastres naturales. Fenómenos como olas de calor, sequías, tifones y huracanes están causando destrucción masiva en diversas regiones del mundo, afectando tanto a comunidades locales como a la infraestructura crítica de las empresas (*ONU, 2020*).

Las repercusiones económicas y operativas son significativas. Las empresas se están viendo obligadas a invertir en medidas de adap-

tación que van desde el rediseño de infraestructuras hasta la diversificación de sus cadenas de suministro, con el fin de mitigar las interrupciones provocadas por fenómenos climáticos extremos. Estos esfuerzos implican un considerable aumento en los costos operativos, así como mayores dificultades para obtener recursos clave en sectores como la agricultura, la energía y el transporte.

Para ilustrar esta tendencia, el siguiente gráfico muestra un ejemplo específico en Estados Unidos, donde se observa un notable incremento en la cantidad de desastres naturales (barras celestes) y en el costo económico asociado a estos (línea rosada), reflejando el impacto que estos eventos pueden tener a nivel global.

Catástrofes de miles de millones de dolares en Estados Unidos (ajustado al IPC)



Fuente: [Centros Nacionales de Información Ambiental \(NCEI\) de Estados Unidos, 2024.](#)

Esta problemática también está generando oportunidades de innovación. Ha surgido una nueva industria enfocada en el desarrollo de tecnologías para combatir el cambio climático, conocida como “climate tech”. Estas soluciones incluyen desde sistemas avanzados de monitoreo ambiental, hasta nuevas herramientas para la gestión eficiente de recursos naturales y la reducción de emisiones contaminantes ([PwC, 2024](#)).

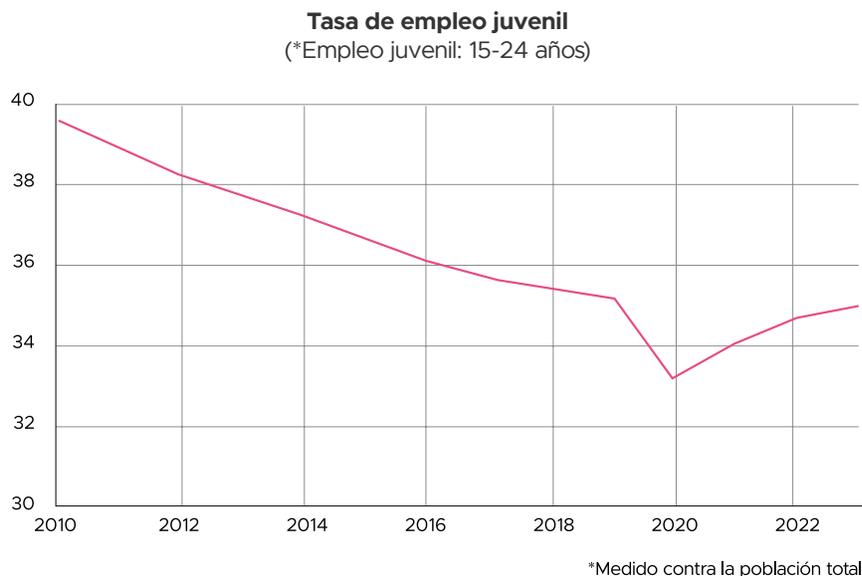
Por otro lado, la protección frente al cambio climático también se está posicionando como un beneficio valorado por los empleados. Cada vez más trabajadores demandan que sus empresas adopten políticas ambientales responsables, y muchas organizaciones están integrando medidas ecológicas como parte de sus beneficios laborales.

c) Reducción en la disponibilidad de talento joven

La tercera tendencia significativa -ahora vinculada con el driver de transformación demográfica- es la disminución de la participación juvenil en el mercado laboral. Aunque tras la pandemia se observó una leve recuperación, la tendencia general apunta a una menor disponibilidad de jóvenes para el trabajo. Este fenómeno ha sido identificado por la Organización Internacional del Trabajo como una de las transformaciones más relevantes en la dinámica del empleo global ([Organización Internacional del Trabajo, 2024](#)).

La caída del empleo joven está generando importantes desafíos para las organizaciones, especialmente en la búsqueda de ciertos perfiles laborales. Se está evidenciando un desajuste entre las habilidades que predominan en la fuerza laboral disponible y aquellas que las empresas requieren, lo que contribuye a una creciente escasez de talentos en sectores específicos ([PwC, 2024](#)).

El siguiente gráfico ilustra esta tendencia de forma clara, evidenciando la notable disminución en la proporción de trabajadores jóvenes.



Fuente: [Organización Internacional del Trabajo, 2024](#)

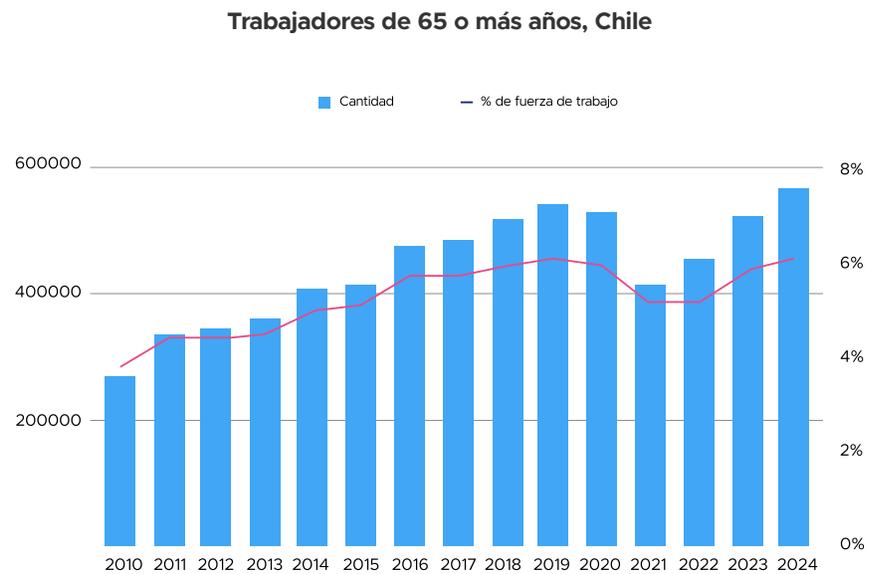
Esta tendencia está obligando a las organizaciones a redoblar sus esfuerzos en la capacitación de sus equipos, así como a replantear sus estrategias de atracción de talento para mitigar la falta de jóvenes con habilidades clave.

La cantidad de trabajadores mayores de 65 años creció de 270.000 en 2010, a 570.000 en 2024.

d) Crecimiento en la proporción de adultos mayores en las organizaciones

Otra tendencia relacionada con la transformación demográfica es el aumento creciente en la proporción de adultos mayores que permanecen activos profesionalmente. Este fenómeno responde principalmente a dos factores: el aumento en la esperanza de vida, que permite a las personas mantenerse saludables y productivas por más tiempo; y la necesidad económica de prolongar la vida laboral. Además, en algunas industrias se ha comenzado a promover una retención activa de trabajadores mayores, debido a la dificultad para encontrar jóvenes con las habilidades técnicas requeridas ([McKinsey, 2024](#)).

Como muestra de lo anterior, en Estados Unidos por ejemplo, la participación laboral de personas mayores de 65 años pasó del 11% en 1987, al 19% en 2023 ([Pew Research, 2023](#)). En Chile, esta misma dinámica se ha manifestado con fuerza. La cantidad de trabajadores mayores de 65 años creció de 270.000 en 2010 a 570.000 en 2024, lo que elevó su tasa de participación laboral del 3,8% al 6,1% en este periodo. Esto se revela de forma clara en el siguiente gráfico:



Fuente: [Banco de Datos Instituto Nacional de Estadística, 2024](#).

Este envejecimiento de la fuerza laboral presenta desafíos importantes para las organizaciones, que deben adaptarse a las necesidades específicas de trabajadores de mayor edad. Esto incluye diseñar espacios de trabajo diferentes, ofrecer horarios flexibles y facilitar la transferencia de conocimientos entre generaciones.

La creciente diversidad en las empresas ha intensificado la coexistencia de múltiples visiones éticas y valores dentro de las organizaciones. Esta diversidad, aunque enriquecedora, presenta desafíos significativos en términos de comunicación, toma de decisiones y cohesión del equipo.

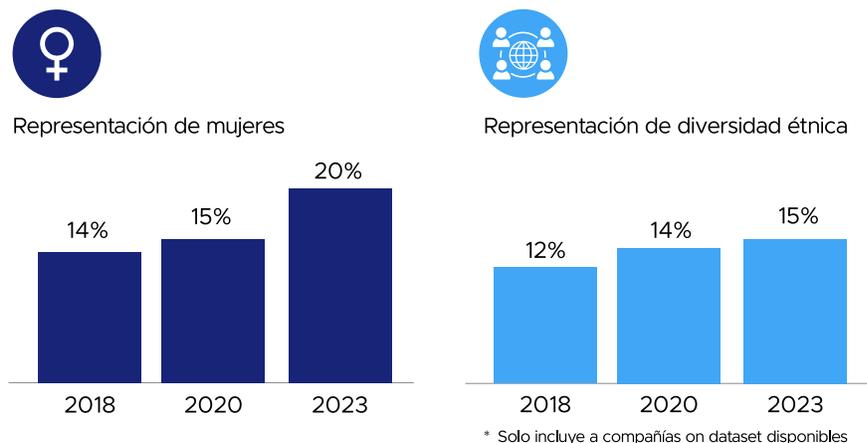
Al mismo tiempo, esta transformación también ha dado paso a iniciativas que revalorizan el aporte de los adultos mayores. Un ejemplo llamativo es el equipo de e-sports “Silver Snipers”, compuesto por jugadores mayores de 60 años que compiten en torneos internacionales de Counter-Strike, desafiando estereotipos sobre las capacidades digitales de las personas mayores (*The Verge, 2017*).

e) Creciente diversidad cultural en el entorno laboral

La creciente diversidad en las empresas ha intensificado la coexistencia de múltiples visiones éticas y valores dentro de las organizaciones. Esta diversidad, aunque enriquecedora, presenta desafíos significativos en términos de comunicación, toma de decisiones y cohesión del equipo. Las diferencias en normas, valores y prácticas pueden generar malentendidos y conflictos si no se gestionan adecuadamente (*FasterCapital*).

La implementación de políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) ha sido una respuesta común para abordar estas diferencias y fomentar un ambiente laboral inclusivo. Como resultado, tal como muestra el siguiente gráfico, un número creciente de empresas ha incorporado políticas de DEI, reflejado en mayores porcentajes de mujeres en equipos ejecutivos y una mayor representación de minorías étnicas en diversos niveles organizacionales:

Representación en equipos directivos, a nivel global



Fuente: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

Sin embargo, la implementación de políticas DEI ha generado debates y, en algunos casos, resistencia por parte de otros grupos que cuestionan su legitimidad y eficacia. Este fenómeno subraya la importancia de desarrollar estrategias que permitan la convivencia de diversas perspectivas éticas dentro de las organizaciones.

Un estudio conducido por Mckinsey, reveló que equipos con alta diversidad cognitiva son 45% más propensos a reportar crecimiento en su market share.

Es importante aclarar en este punto que conformar equipos homogéneos -que podría parecer una solución para minimizar conflictos derivados de diferencias culturales- no es una buena solución. La evidencia sugiere que la diversidad cognitiva -entendida como la variedad de perspectivas, experiencias y conocimientos- es un motor clave para el rendimiento organizacional. Los estudios revelan que los equipos con alta diversidad cognitiva son significativamente más efectivos en la resolución de problemas complejos y en la toma de decisiones (Morgan, 2000; Laughlin et al., 2002). Como resultado, las organizaciones con este tipo de diversidad son más exitosas. Un estudio conducido por Mckinsey reveló que equipos con alta diversidad cognitiva son 45% más propensos a reportar crecimiento en su market share ([McKinsey, 2023](#)). Y una investigación realizada por el MIT concluyó que la diversidad cognitiva aumenta la innovación de los equipos de forma significativa ([MIT Sloan](#)).

f) Reducción de la jornada laboral

La reducción de la jornada laboral se ha consolidado como una tendencia global que está transformando la forma en que las empresas organizan el tiempo de trabajo. Esta tendencia responde tanto a la búsqueda de un mayor bienestar para los empleados como a la creciente evidencia de que trabajar menos horas no necesariamente reduce la productividad.

Un ejemplo de esta tendencia se observa en España, donde en 2024 se aprobó la reducción de la jornada laboral de 40 a 37,5 horas semanales. Esta medida, que se implementará de forma progresiva, busca mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional sin afectar negativamente el rendimiento de las organizaciones ([El País, 2025](#)).

La implementación de una semana laboral de cuatro días también ha ganado tracción en varios países. En 2022, el Reino Unido realizó un plan piloto de seis meses para evaluar esta modalidad. El experimento contó con la participación de 61 empresas y aproximadamente 2.900 empleados. Los resultados fueron altamente positivos: el 92% de las empresas participantes decidió mantener la jornada reducida tras el periodo de prueba. Los empleados reportaron una notable mejora en su bienestar, con menores niveles de estrés, fatiga y ansiedad, así como un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, las empresas no observaron una disminución en sus ingresos y las tasas de renuncias se redujeron en un 57% durante el periodo de prueba ([Autonomy, 2023](#)).

En Chile, esta tendencia también se manifiesta de forma clara. En 2023 se aprobó una reforma que reduce progresivamente la jornada laboral de 45 a 40 horas semanales, disminuyendo una hora

por año hasta alcanzar el nuevo límite en 2028 (*Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2023*). Esta medida no es un hecho aislado, sino parte de una tendencia histórica de varias décadas expresada en la reducción de las horas de trabajo, como se evidencia en el siguiente gráfico:



* Número de horas promedio por trabajador por año.

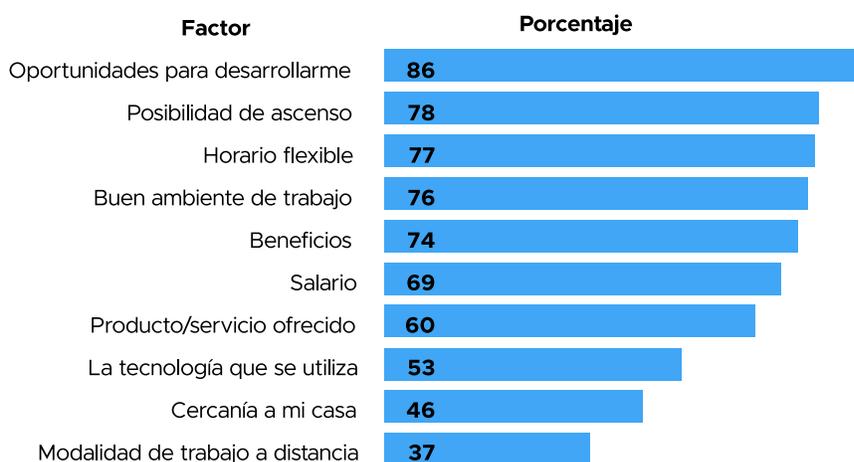
Fuente: *Our World in Data, 2020.*

En el futuro, esta tendencia hacia la reducción de la jornada laboral se podría profundizar aún más. Jamie Dimon, CEO de JP Morgan, ha señalado que la próxima generación de empleados podría trabajar tan solo 3,5 días a la semana, o incluso menos. Esta proyección se fundamenta en el impacto que la automatización y la IA podrían tener en el mercado laboral, optimizando procesos y aumentando la productividad (*Fortune, 2024*).

g) Incremento en las expectativas de ingreso y derechos laborales

En los últimos años, la reconfiguración cultural entre los colaboradores más jóvenes ha llevado a un aumento significativo en sus expectativas laborales. Esta transformación no se limita únicamente a una mayor demanda de remuneración económica, sino que también incluye una creciente valoración de factores relacionados con el bienestar. Por ejemplo, cada vez más trabajadores esperan que sus empleadores ofrezcan programas de salud mental, bienestar emocional y apoyo en el equilibrio entre la vida personal y profesional (*Horton International, 2024*).

Un estudio reciente realizado por la Fundación Forge en colaboración con el Centro de estudios Espacio Público, exploró las percepciones y expectativas que los jóvenes en Latinoamérica tienen respecto al mercado laboral. Esta investigación, que combinó encuestas a más de 2.200 jóvenes y grupos focales, revela importantes hallazgos sobre qué factores priorizan al evaluar sus oportunidades laborales. El estudio destaca que, además de aspectos tradicionales como el salario y la estabilidad, los jóvenes están otorgando una creciente importancia a otros elementos. Como muestra la siguiente tabla, las expectativas de los jóvenes incluyen desarrollo profesional, horario flexible, un ambiente de trabajo atractivo y beneficios, incluso antes que el salario.



Fuente: [Espacio Público, 2022](#).

Es importante entender que estos cambios revelan una evolución en la forma en que las nuevas generaciones conciben el valor del trabajo. Mientras que en el pasado el empleo era visto principalmente como un deber moral y una fuente central de identidad personal, los jóvenes tienden a cuestionar esa visión tradicional, priorizando cada vez más el trabajo como un medio para enfocarse en su crecimiento personal y desarrollo de habilidades por sobre un camino profesional tradicional. Esta transformación ética está redefiniendo el sentido del compromiso laboral, trasladando el énfasis desde la lealtad incondicional hacia una relación más pragmática con el entorno profesional ([Robert Walters, 2024](#)).

De los usuarios
que emplean IA

90%

señala que les
ayuda ahorrar
tiempo.

85%

que les ayuda
a centrarse en
las tareas más
importantes.

84%

que les ayuda
a ser más
creativos.

h) Desarrollo de capacidad y valor de la IA en el trabajo

Dentro del grupo de tendencias vinculadas al driver aceleración en la capacidad de cómputo, una de las que está generando mayor interés -y que probablemente tendrá el mayor impacto- es el desarrollo de la capacidad y el valor de la Inteligencia Artificial (IA) en el trabajo. Por un lado, la IA ha experimentado avances significativos en un corto periodo de tiempo; por otro, como consecuencia natural de este progreso, su adopción y su influencia en el entorno laboral están creciendo de forma acelerada, transformando procesos, roles y modelos organizacionales.

Según un reciente estudio realizado por Microsoft y LinkedIn, actualmente el 75% de los trabajadores del conocimiento a nivel global ya están utilizando la IA en sus actividades laborales, y el 46% de ellos comenzó a hacerlo hace menos de seis meses ([Microsoft, 2024](#)). Este dato refleja no solo la rápida expansión de la tecnología, sino también la velocidad con la que los trabajadores están adoptando estas herramientas para optimizar sus tareas diarias. El mismo estudio muestra cómo el uso de la IA en el entorno laboral ya es considerable. Los usuarios que emplean esta tecnología afirman que la IA les ayuda a ahorrar tiempo (90%), a centrarse en las tareas más importantes (85%), y a ser más creativos (84%).

Debido al rápido avance del desarrollo de la IA, es altamente probable que tanto el grado de adopción como el valor que las empresas obtienen de esta tecnología sigan aumentando significativamente.

El caso chileno no es la excepción. Según un estudio realizado por el Centro Nacional de Inteligencia Artificial (CENIA), Futuro del Trabajo SOFOFA Capital Humano, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), y el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, diversas ocupaciones en Chile cuentan con alta oportunidad de aceleración mediante el uso de Inteligencia Artificial Generativa (IAGen). Este análisis se basó en descomponer cada empleo en sus tareas específicas y evaluar el potencial de IAGen para reducir significativamente el tiempo de ejecución de esas tareas -es decir, completar la misma actividad en la mitad del tiempo o menos, sin afectar la calidad del resultado-. El resultado es un puntaje entre 0 y 1 que indica el porcentaje ponderado del tiempo total del empleo que podría acelerarse mediante IAGen ([Cenia, 2024](#)). En la siguiente tabla se pueden observar algunos de los empleos con mayor potencial de aceleración:

Empleo	Oportunidad de Aceleración con IAGen
Desarrolladores de Softwares	0.87
Especialistas en políticas de administración pública	0.84
Analistas de Sistemas	0.80
Secretarías/os médicas	0.76
Docentes de Educación Media	0.75

Fuente: [Cenia, 2024](#)

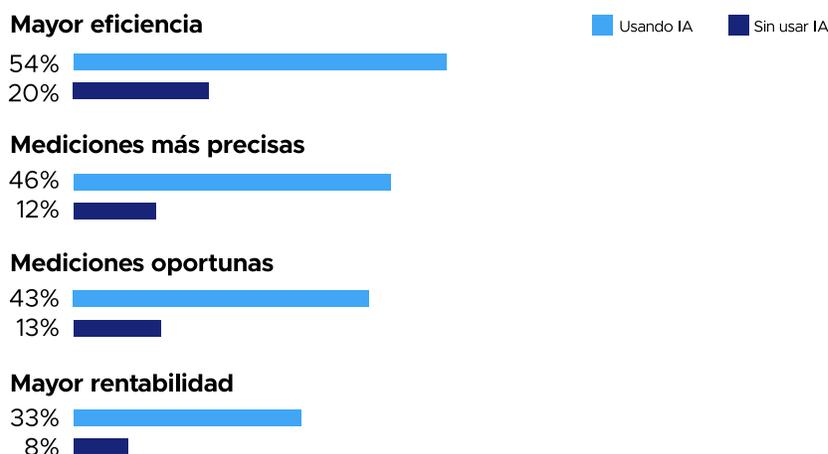
i) Las organizaciones se vuelven más data-driven y basan sus decisiones en IA

Asociado también a la aceleración de las tecnologías digitales, la cantidad de datos ha crecido exponencialmente en los últimos años. Esta explosión de información ha creado una oportunidad significativa para que las organizaciones utilicen estos datos para optimizar sus operaciones y mejorar la toma de decisiones estratégicas. En efecto, las empresas que han logrado implementar una estrategia de datos bien definida han obtenido importantes beneficios.

Más particularmente, el análisis de datos potenciado por IA ha permitido que las organizaciones identifiquen patrones ocultos, descubran ineficiencias y optimicen sus procesos de forma más precisa ([Deloitte, 2024](#)). Por ello, un número creciente de empresas está utilizando la IA para evaluar sus indicadores clave de rendimiento (KPIs) y para redefinirlos.

Según una encuesta realizada recientemente por MIT Sloan, el 34% de las organizaciones ya emplean la IA para crear nuevos KPIs ([MIT Sloan Management Review, 2024](#)). Además, este estudio revela marcados beneficios del uso de la IA en la creación, medición y evaluación de los KPIs, tal como detalla el siguiente esquema:

Beneficios de potenciar los KPIs usando IA



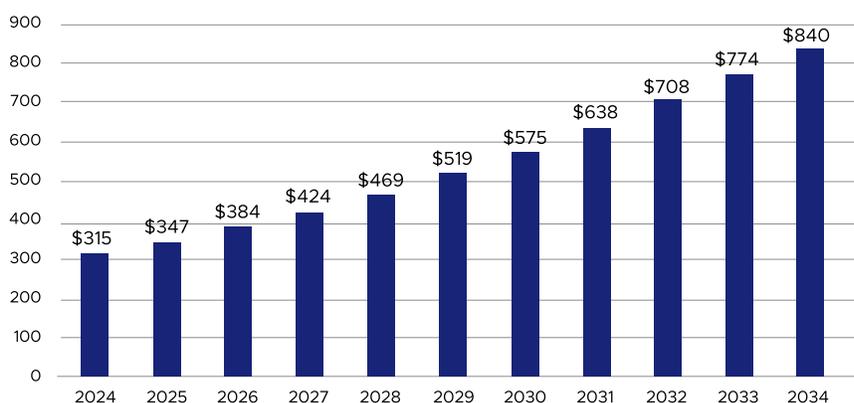
Fuente: [MIT Sloan Management Review, 2024](#).

Esta tendencia refleja un cambio clave en la toma de decisiones empresariales, donde los datos y la IA se están convirtiendo en elementos fundamentales para que las organizaciones prosperen en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. El verdadero potencial de la IA en este contexto radica en su capacidad para enriquecer los KPIs, transformándolos en herramientas más precisas y estratégicas. Gracias a sus capacidades predictivas y prescriptivas, la IA permitirá que estos indicadores describan mejor las situaciones, anticipen comportamientos y recomienden acciones óptimas para la organización.

j) Crecimiento de economía Business Process Outsourcing (BPO) y contratos por proyecto

El modelo de externalización ha cobrado gran relevancia en los últimos años en diversas industrias y regiones, ya que permite a las empresas delegar funciones específicas a proveedores externos, optimizar costos y enfocarse en sus actividades clave. Como muestra de este incremento, el mercado global de BPO alcanzó un valor de 315 mil millones de dólares en 2024 y se espera que crezca a un ritmo anual del 10,3%, llegando a los 840 mil millones de dólares para 2034 (*Precedence Research, 2025*).

Tamaño del mercado de externalización de procesos de negocio (BPO) 2024 a 2034 (miles de millones de USD)



Fuente: *Precedence Research, 2025*.

En paralelo, el auge de plataformas digitales y herramientas colaborativas ha facilitado el crecimiento de los contratos por proyecto, especialmente bajo la modalidad *freelance*. Esta transformación ha permitido que empresas y profesionales trabajen de forma flexible, conectándose desde distintas partes del mundo para ejecutar proyectos específicos.

Un informe del WEF (2024) estima que para 2030 el número de empleos digitales remotos alcanzará unos 90 millones de roles a nivel global.

En Chile, esta tendencia también se está consolidando. Cada vez más trabajadores están explorando oportunidades como *freelancers*, buscando colaborar en proyectos independientes y trabajar con múltiples empleadores en simultáneo. Esta forma de trabajo flexible se proyecta como una alternativa atractiva que seguirá expandiéndose en el país (Deel, 2024).

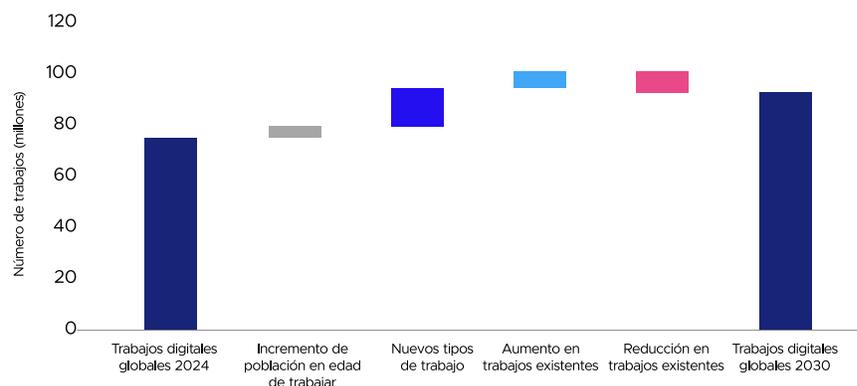
k) Contratación ‘borderless’ se hace más común

En los últimos años, la contratación sin fronteras -o “borderless hiring”- se ha convertido en una tendencia creciente. Gracias a los avances tecnológicos y la adopción del trabajo remoto, las empresas están cada vez más inclinadas a formar equipos internacionales, priorizando las habilidades y competencias por sobre la ubicación geográfica.

Esta transformación responde a la necesidad de acceder a un mayor *pool* de talento, especialmente en sectores altamente especializados. Plataformas digitales avanzadas, junto con herramientas de gestión de equipos distribuidos, están facilitando la expansión de esta modalidad laboral. Este enfoque ofrece importantes beneficios a las empresas, ya que les permite identificar y contratar personas con las habilidades más adecuadas para sus necesidades, sin importar su ubicación geográfica (Deloitte, 2024),

Las proyecciones indican que esta modalidad experimentará un crecimiento significativo en la próxima década. Según un informe del World Economic Forum, se estima que para 2030 el número de empleos digitales remotos -es decir, aquellos en los que todas las tareas pueden realizarse a distancia desde cualquier lugar del mundo- aumentará en un 30% respecto a las cifras actuales, alcanzando aproximadamente 90 millones de roles a nivel global. En el siguiente gráfico se presentan los componentes de este crecimiento en detalle (World Economic Forum, 2024).

Evolución de la fuerza laboral digital global



Se espera que los empleos digitales a nivel global aumenten un 25% en los próximos seis años.

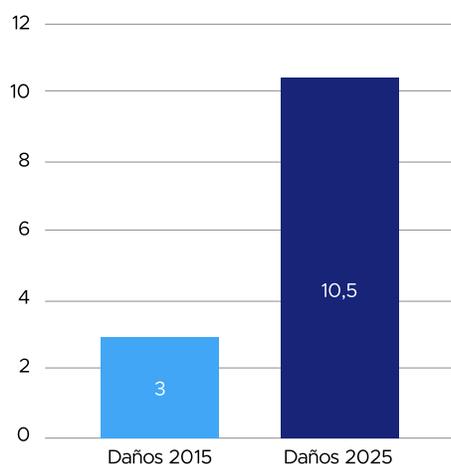
Fuente: World economic Forum.

I) Intensificación de riesgos en la ciberseguridad

La creciente digitalización de las empresas y del entorno laboral ha intensificado el riesgo asociado a ciberataques, elevando significativamente el valor económico en juego. Esta tendencia se está consolidando como una de las mayores amenazas para la estabilidad operativa y financiera de las organizaciones.

Se estima que en 2025 el daño económico asociado a la ciberseguridad alcanzará los 10,5 billones de dólares anuales, una cifra que representa un aumento del 300% en comparación con 2015 (*Cybersecurity Ventures, 2023*).

**Pérdidas estimadas anuales asociados a ciberseguridad
(Trillions de dólares)**



Fuente: *Cybersecurity Ventures, 2023*

Para entender la magnitud del problema, podemos dar el ejemplo de ataques de *ransomware*, un tipo de ciberataque que bloquea el acceso a los sistemas o datos de una empresa hasta que se pague un rescate. Esta amenaza ha escalado rápidamente: en 2019, se estimaba que una empresa era víctima de ransomware cada 14 segundos; mientras que en 2021 la frecuencia aumentó a un ataque cada 11 segundos. Las proyecciones indican que esta tendencia seguirá en ascenso, llegando a registrarse un ataque cada dos segundos para 2031 (*Cybersecurity Ventures, 2023*).

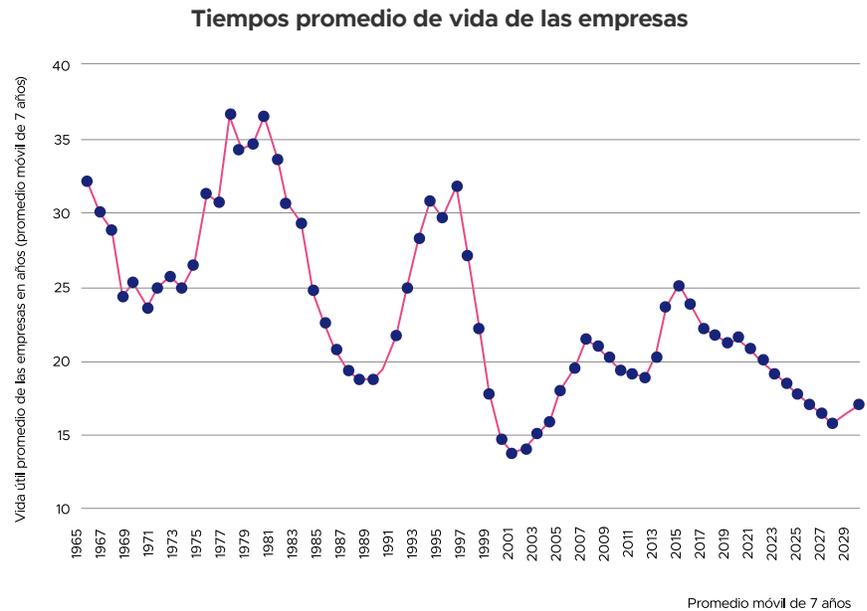
Chile no está ajeno a esta tendencia. Un claro ejemplo de ello fue el ataque sufrido por la empresa de servicios tecnológicos GTD en octubre de 2023. Este ciberataque, basado en ransomware, afectó su plataforma de Infraestructura como Servicio (IaaS), comprometiendo servicios de data center, telefonía, VPN y conexión a internet de más de 3.000 clientes en Chile y, en menor medida, en Perú. Entre los afectados se encontraban organismos públicos

como el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, lo que evidencia la gravedad y el alcance de este tipo de amenazas, tanto en el presente como en el futuro ([WeLiveSecurity, 2023](#)).

m) Reducción del ciclo de vida de las empresas

El ciclo de vida de las empresas se está acortando de forma significativa. Un claro ejemplo de esta tendencia es la disminución en la duración promedio de las compañías que integran el índice S&P 500. A finales de la década de 1970, su vida media era de 30 a 35 años; sin embargo, esta cifra se ha reducido considerablemente y se estima que caerá a entre 15 y 20 años en la presente década. Este fenómeno refleja no sólo una creciente presión competitiva, sino también el acelerado ritmo de la disrupción tecnológica ([Innosight, 2021](#)).

En Chile, la duración promedio de una empresa en la actualidad es de solo 11,84 años.



Fuente: [Innosight, 2021](#).

En Chile, se observa una tendencia similar de acortamiento en el ciclo de vida empresarial. Un estudio reciente reveló que la duración promedio de una empresa en Chile en la actualidad es de solo 11,84 años, medida desde su inicio de actividades hasta el inicio de un proceso de quiebra ([Diario Estrategia, 2023](#)).

Esta nueva realidad obligará a las empresas a adoptar un enfoque más ágil, en el que la innovación constante, la rápida adaptación a nuevas tecnologías y la simplificación de las estructuras internas se conviertan en factores clave para la supervivencia. Las organizaciones que logren integrar estas capacidades estarán mejor preparadas para enfrentar un entorno caracterizado por la transformación con-

La construcción de escenarios no busca predecir con precisión qué sucederá, sino ampliar la visión de los tomadores de decisiones.

tinua y la creciente volatilidad del mercado. Por el contrario, aquellas que mantengan estructuras rígidas, con numerosos niveles administrativos, tiempos de respuesta lentos y escasa adopción tecnológica, enfrentarán mayores riesgos de desaparecer (*Marinelli, 2015*).

C. Escenarios futuros

En esta sección, presentamos una serie de escenarios que ilustran los posibles futuros en el ámbito laboral, es decir, distintas “versiones” que el futuro del trabajo podría adoptar. Estos escenarios son el resultado de una investigación académica, complementada con el valioso aporte de las mesas de trabajo realizadas con representantes del Consejo Futuro del Trabajo y diversos actores del mundo privado durante los talleres.

Es importante aclarar que estos escenarios no pretenden abarcar exhaustivamente todas las posibilidades que depara el futuro; hacerlo sería imposible. Sin embargo, este no es el propósito de este ejercicio. El objetivo de este conjunto de escenarios es, más bien, construir -de forma sistemática y con base empírica- un mapa mental que permita comprender los aspectos relevantes de los futuros, con el fin de facilitar la toma de decisiones en el presente. Como señala el destacado futurista Peter Schwartz, el *scenario planning* es una herramienta para ordenar las propias percepciones sobre los futuros alternativos en los que podrían devenir los resultados de las propias decisiones (*Schwartz, 1998*). En otras palabras, la construcción de escenarios no busca predecir con precisión qué sucederá, sino ampliar la visión de los tomadores de decisiones, ayudándoles a superar las limitaciones del pensamiento tradicional mediante la exploración de múltiples futuros posibles.

Bajo esta lógica, algunos de los escenarios propuestos son deliberadamente extremos o exagerados, con el fin de resaltar aspectos críticos que podrían pasar desapercibidos en análisis convencionales. Al presentar estas proyecciones, el objetivo es abrir la mente del lector a nuevas posibilidades y fomentar una preparación más flexible y proactiva ante el futuro del trabajo.

a) La taxonomía de los escenarios

Para caracterizar y clasificar los escenarios de forma clara y organizada, se han considerado tres dimensiones fundamentales: el plazo, la potencialidad y el nivel de impacto. Cada una de estas variables aporta una perspectiva específica que facilita la comprensión de la transformación que describe cada escenario y su relevancia para la toma de decisiones estratégicas.

“Cualquier idea realmente útil sobre el futuro, debe parecer ridícula en el presente”.

Jim Dator

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 (*Creating Futures*, 2006), se establecen tres categorías:

Corto plazo: 1 a 5 años

Medio plazo: 5 a 10 años

Largo plazo: 10 a 20 años

2. Potencialidad

Esta variable determina la probabilidad de que el escenario se manifieste. Basado en el modelo del destacado futurista Joseph Voros (*Voros*, 2005), 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. Estos escenarios 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 futurologo James Dator en su “Segunda Ley del Futuro”: «*Cualquier idea realmente útil sobre el futuro debe parecer ridícula en el presente*» (Dator, 2019). 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*).

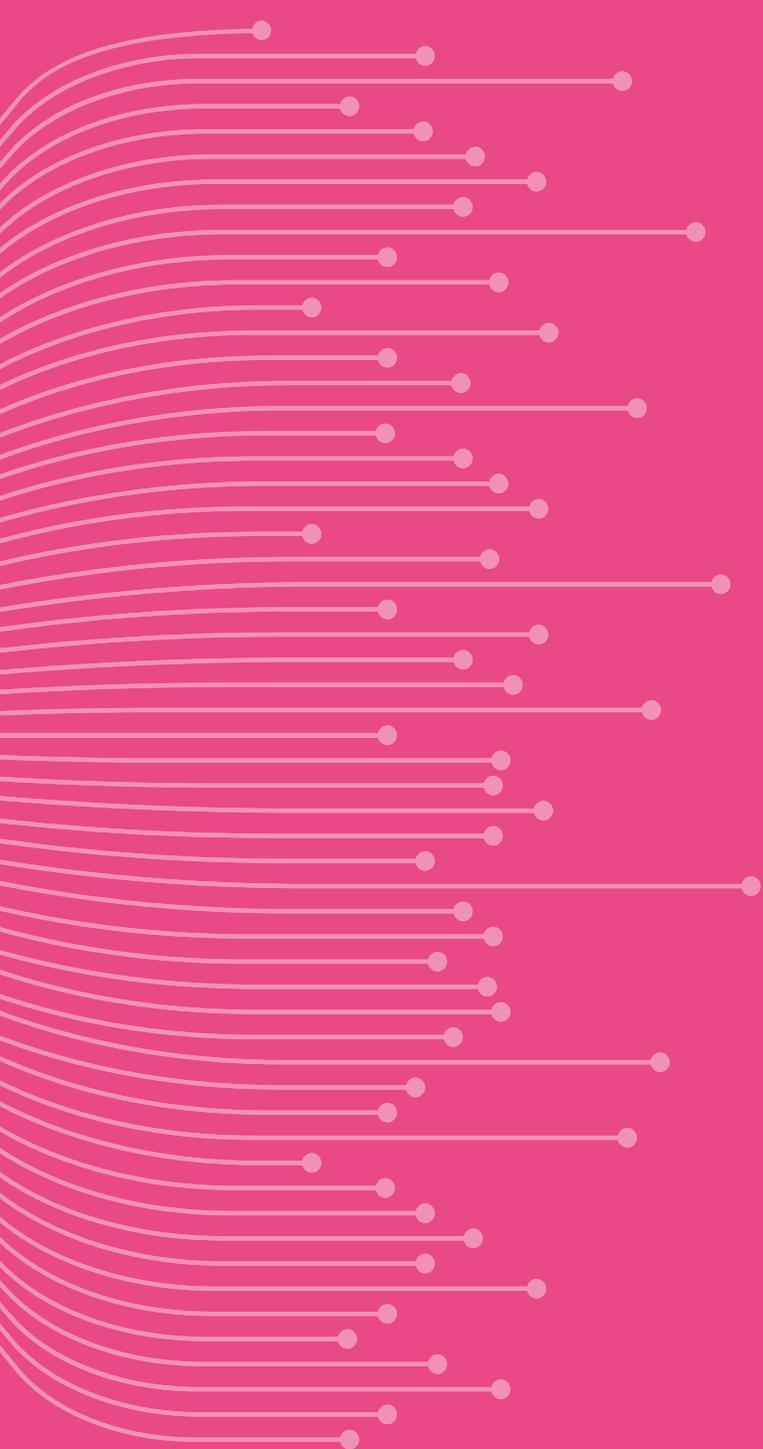
b) 35 escenarios

Esta sección comenzará abordando los escenarios asociados al driver de cambio climático, explorando cómo este fenómeno puede impactar al mundo del trabajo en el futuro. Para estructurar este análisis, utilizaremos un esquema basado en la investigación realizada por ARUP, en su informe *Four Plausible Futures 2050* (*ARUP, 2019*). Este mismo modelo ha sido adoptado por el Nodo de Innovación Económica Chile como base para su plan de desarrollo 2024-2025 (*Consejo Estratégico Nodo Chile, 2024*).

A partir de este marco conceptual, se presentan cuatro escenarios situados en el horizonte de largo plazo, que exploran posibles transformaciones provocadas por el cambio climático y sus efectos en el entorno empresarial.



Fuente: Elaboración propia a partir de *ARUP, 2019* y *Consejo Estratégico Nodo Chile, 2024*



Escenarios futuros



Equilibrio entre planeta y sociedad

Escenario

1

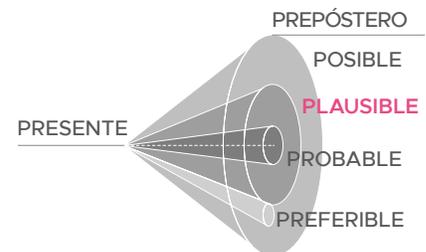
Este primer escenario (ARUP, 2019), aunque poco factible, resulta útil para ilustrar qué es un escenario en el contexto de este informe: Un relato que explora una posible versión del futuro, centrado en un aspecto particular. En este caso, se aborda la relación entre el mundo del trabajo y el cambio 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:

Incremental | Disruptivo | Transformacional

Fuente causal

Tendencia A:
Adaptación de métodos productivos hacia la sostenibilidad.



Restricciones sociales severas

Escenario

2

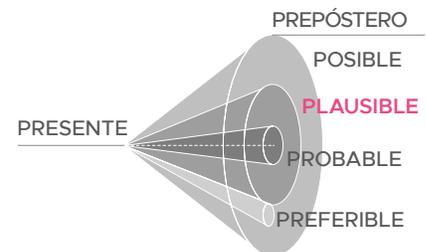
En este escenario, la recuperación ambiental sigue siendo la máxima prioridad, pero la severidad del cambio climático ha llegado a un punto de no retorno. Las políticas ambientales extremas se han vuelto indispensables para evitar un colapso económico y social total. Las medidas adoptadas, aunque necesarias, 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

Escenario

3

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.

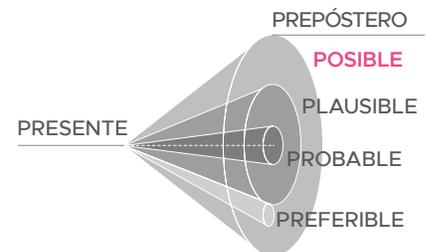
Las cadenas de suministro se han roto y los mercados globales colapsaron ante la incapacidad de sostener la producción y distribución de recursos básicos. Las empresas han perdido gran parte de su capacidad operativa, enfrentando no solo la falta de insumos, sino también la ausencia de una estructura 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:



Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

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



Progreso social a costa del medio ambiente

Escenario

4

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.

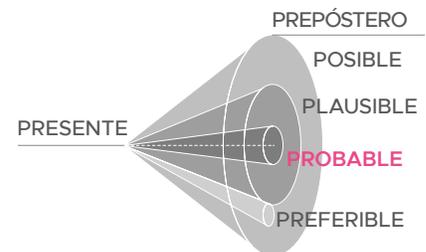
La expansión del consumo, impulsada por avances tecnológicos y el aumento del poder adquisitivo, ha generado un auge en el comercio, la urbanización y el acceso a bienes y servicios. Sin embargo, esta mejora en el bienestar se ha construido sobre la explotación intensiva de los recursos naturales y el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

Incremental | Disruptivo | Transformacional

Fuente causal

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



Flujo migratorio constante y masivo

Escenario

5

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.

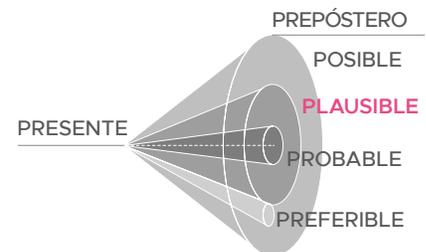
A nivel global, el cambio climático ha desencadenado migraciones a gran escala, obligando a una parte importante de la población mundial a desplazarse en busca de agua, alimentos y seguridad. En este contexto, los países de la Comunidad Europea han cerrado sus fronteras a migrantes provenientes de Medio 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Tendencia B:
Intensificación de efectos del cambio climático.



Migración interna

Escenario

6

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.

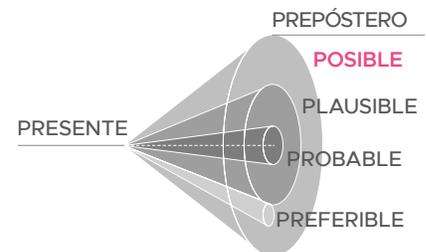
En el segundo caso, la llegada masiva de migrantes a las principales ciudades del país podría generar presión sobre la infraestructura urbana, los servicios sociales y el mercado laboral, empujando a muchos chilenos a desplazarse hacia regiones menos saturadas en busca de oportunidades laborales, vivienda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

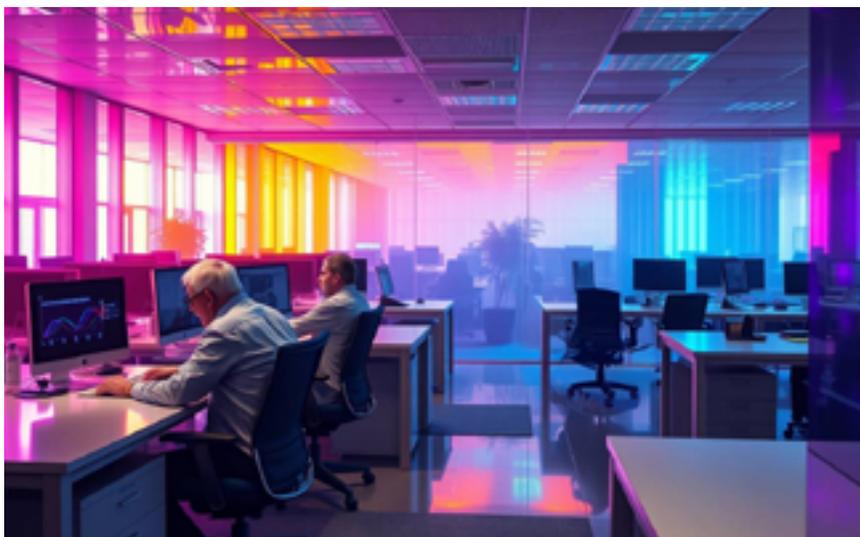
Incremental | Disruptivo | Transformacional

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

Escenario

7

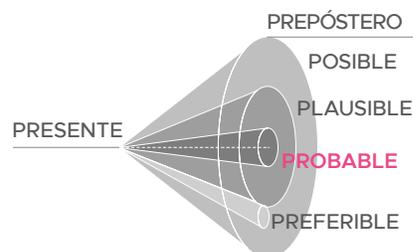
El séptimo escenario surge como resultado de la interacción de tendencias diferentes a las expuestas hasta ahora. Si en los escenarios anteriores vimos cómo el impacto y la adaptación al cambio climático podrían llevarnos a diferentes futuros, en los siguientes -comenzando por éste- observaremos cómo 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 atraídos 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 los puestos de trabajo. 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:

Incremental | Disruptivo | Transformacional

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

Escenario

8

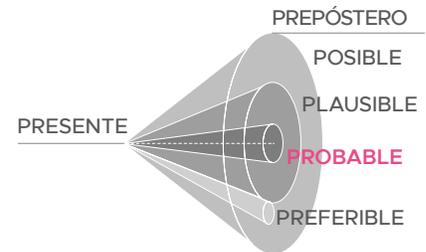
En sintonía con el escenario anterior, es posible visualizar un futuro en el que, al igual que ocurre con la población general, la pirámide corporativa -donde tradicionalmente había muchos jóvenes en la base y pocos trabajadores mayores en la cima- se diluye.

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, este escenario 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

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

Escenario

9

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](#)).

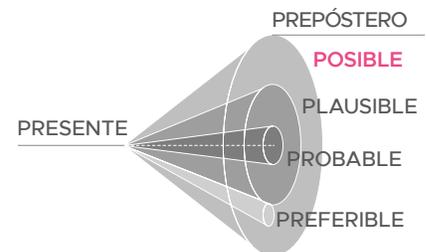
En este contexto, el Congreso ha aprobado una ley que establece una cuota obligatoria del 30% de colaboradores mayores de 60 años en las empresas. Esta medida busca equilibrar la representación generacional en el mundo del trabajo y responder a las presiones sociales ejercidas por un electorado envejecido,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

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Tendencia D:
Crecimiento de proporción de adultos mayores en las organizaciones.

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



Educación Bite-Sized

Escenario

10

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

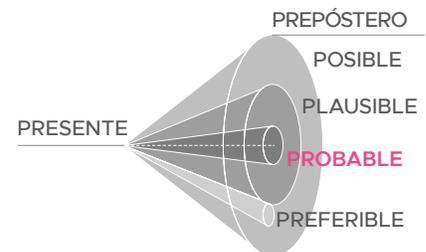
Debido a lo anterior, es posible visualizar un futuro en el cual se ha consolidado el concepto de Educación Bite-Sized (*Dwinggo Samala et al, 2023*). Esto significa un formato de entrenamiento diseñado para entregar conocimientos específicos en períodos breves, acompañados de microcertificados enfocados 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 “stackable credentials” (*Harvard Extension School, 2023*), es decir, una acumulación de certificaciones 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Escenario 5:
Flujo inmigratorio 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

Escenario

11

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.

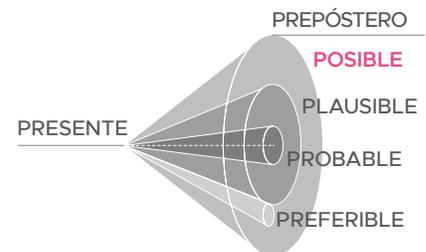
En esta versión del futuro, en Chile se ha implementado la llamada Ley de Cuotas Representativas Netas (Ley CRN). Esta ley obliga a todas las empresas a reflejar proporcionalmente la composición demográfica nacional en términos de género, edad, etnia, origen y discapacidad, con el fin de garantizar una 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: Medio

Potencialidad



Impacto:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

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



Semana de 20 horas

Escenario

12

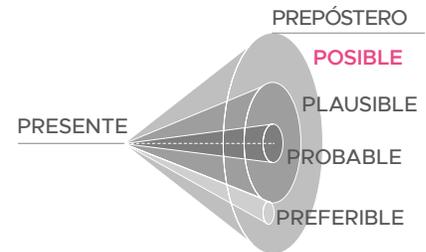
Otro escenario que surge como consecuencia de un cambio cultural diferente respecto al trabajo, es el de una reducción extrema de la jornada laboral. En este futuro, una creciente presión ciudadana, sumada al aumento de la productividad impulsada por la IA, ha llevado a la implementación de una drástica 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

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

Escenario

13

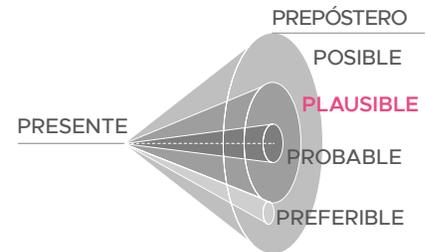
Es posible imaginar un escenario adicional que pone el foco en un aspecto complementario al anterior. Una reducción extrema de la jornada laboral no solo implicaría una reorganización dentro de las organizaciones, sino que también transformaría para siempre la forma en que las personas significan el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

Incremental | Disruptivo | Transformacional

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

Escenario

14

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.

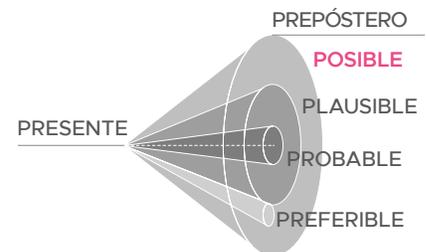
Sin embargo, como resulta difícil definir con precisión qué sectores merecen asistencia y cuáles no -sumado a la intensa presión de grupos de interés-, finalmente se implementa un Ingreso Básico Universal (IBU), entregado de forma incondicional a todas las personas, independientemente de si están empleadas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



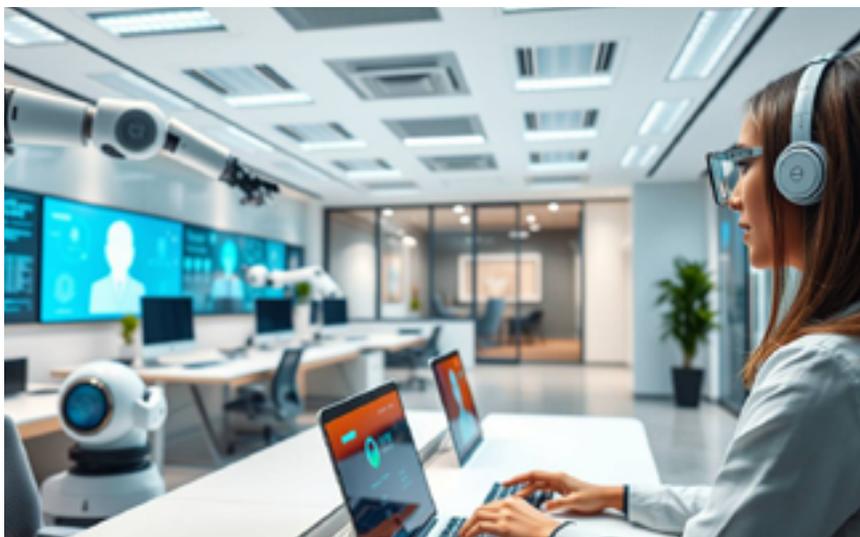
Impacto:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

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

Escenario

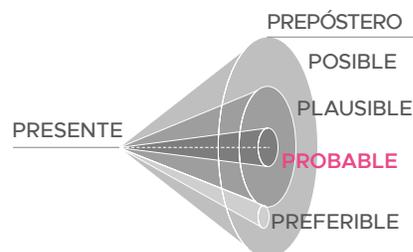
15

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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

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

Escenario

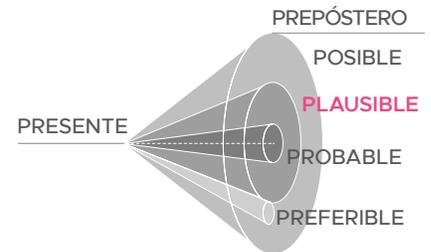
16

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:

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

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



El fin abrupto del trabajo Escenario

17

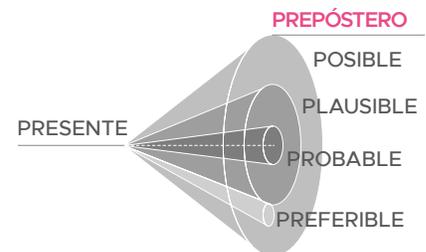
En esta versión del futuro, el desarrollo de la inteligencia artificial ha avanzado a un ritmo vertiginoso, logrando en menos de cinco años la capacidad de ejecutar prácticamente todas las tareas laborales humanas. Aunque este escenario no es el más probable, tampoco puede descartarse por completo.

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:

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

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



Humanos como rostros

Escenario

18

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.

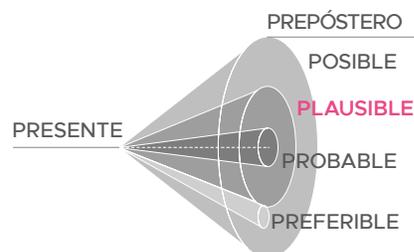
Esta excepción se explica porque, pese a la superioridad cognitiva de la IA, los seres humanos seguimos valorando la interacción con otras personas para establecer relaciones de confianza. En términos simples, nuestra biología nos lleva a confiar más en las personas que en las máquinas.

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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

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



División del front y el back

Escenario

19

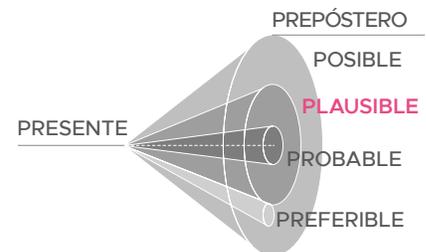
En un escenario similar al anterior, la inteligencia artificial ha asumido la mayoría de las tareas cognitivas y manuales en las empresas, dejando a los empleados humanos en roles que requieren interacción directa, como ventas, representación corporativa y relaciones públicas; es decir, como los “rostros”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

Sin embargo, a diferencia del escenario previo, en este futuro la IA no opera de forma completamente autónoma. Según McKinsey, 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 ([McKinsey, 2017](#)).

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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Escenario 15:
IA de punta a punta.



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.

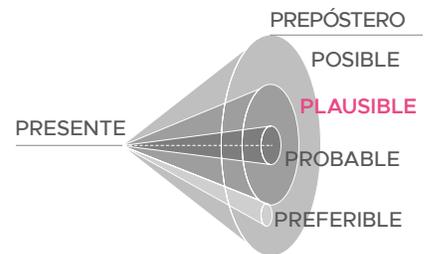
En este escenario, la IA ha asumido prácticamente la totalidad del trabajo cognitivo, lo que lleva a que las organizaciones adopten estructuras más planas. En este nuevo entorno, todos los colaboradores desempeñan roles relacionales en distintos ámbitos, pero son conscientes de que el verdadero motor 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

Escenario

21

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

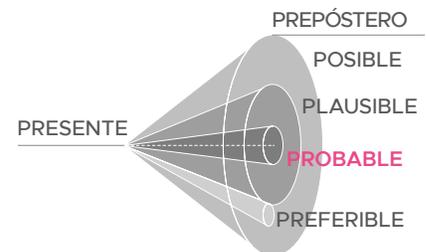
Ya en la actualidad, se han ido acumulando casos -a una velocidad creciente- de descubrimientos realizados con el uso de inteligencia artificial. Por poner sólo algunos ejemplos, investigadores de la Universidad de Toronto utilizaron IA para crear nanoláminas de carbono ultrarresistentes, dando como 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: Medio

Potencialidad

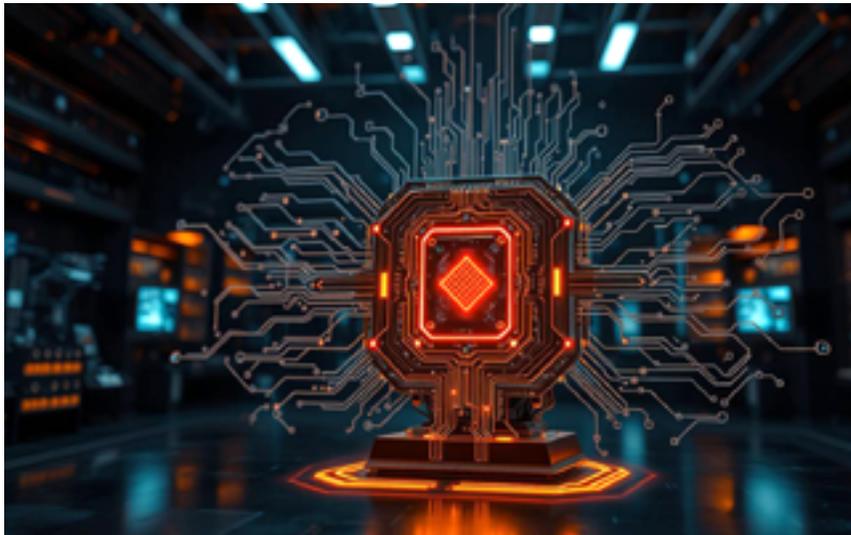


Impacto:

Incremental | Disruptivo | Transformacional

Fuente causal

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



Singularidad

Escenario

22

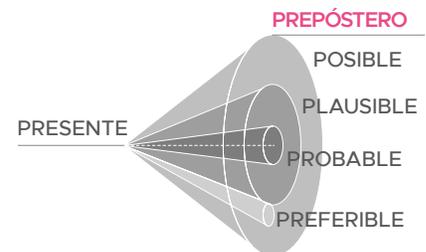
En una versión más extrema del escenario anterior, la inteligencia artificial no solo se encarga de realizar investigaciones en diversos campos, sino que también es utilizada para mejorar su propio desarrollo. Esto abre una posibilidad fascinante: a medida que estos sistemas avanzan, se vuelven cada 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 ultrainteligente 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: Medio

Potencialidad



Impacto:

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

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



El hundimiento de la innovación

Escenario

23

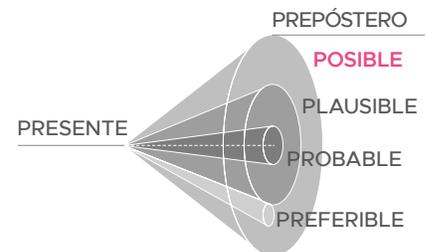
Aunque pueda parecer contraintuitivo, existe un escenario en el que el avance de la inteligencia artificial podría desincentivar significativamente la innovación. En la actualidad, las organizaciones invierten en investigación y desarrollo con la expectativa de obtener ventajas competitivas protegidas 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

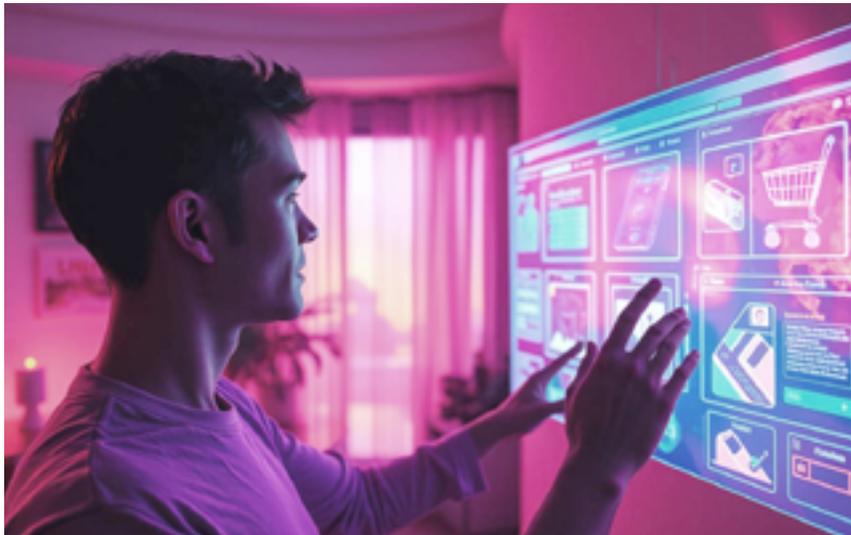


Impacto:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

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



Post brand economy

Escenario

24

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*).

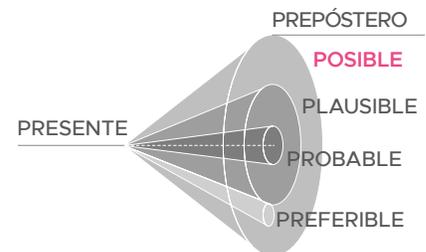
Esta dinámica altera fundamentalmente la lógica de mercado, ya que la confianza que antes proporcionaban las marcas como atajo cognitivo, pierde relevancia frente a la capacidad de la IA para evaluar con precisión las características reales de los productos. Como consecuencia, la diferenciación basada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

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

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

Escenario

25

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”.

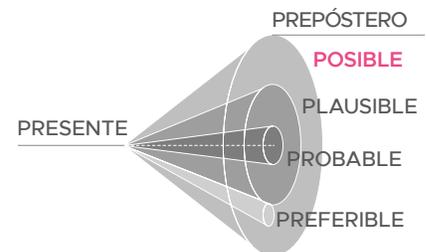
En este escenario, nuevas herramientas facilitan la colaboración en estos espacios virtuales. Plataformas similares al actual *Spacecreator* permiten a los usuarios construir espacios virtuales personalizados, integrando herramientas de comunicación y trabajo en equipo.

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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Escenario 8:
La pirámide corporativa se desvanece

Escenario 11:
DEI extremo



Un mundo GIG: Me.inc

Escenario

26

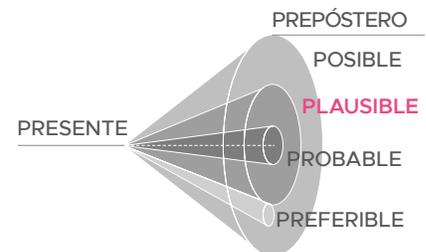
En este escenario futuro, la profundización de tendencias como el crecimiento acelerado de la economía de subcontratación de procesos de negocio (BPO) y el auge de contratos temporales ha transformado por completo el panorama empresarial. En lugar de mantener empleados fijos o cargos tradicionales, las grandes empresas optan por subcontratar habilidades específicas por tiempo limitado, de forma *borderless*, es decir, 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. La contratación de profesionales *borderless* 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Tendencia J:
Crecimiento de economía BPO
y contratos por proyecto

Tendencia K:
Contratación ‘borderless’
se hace más común



Un mundo GIG de equipos: Us.inc

Escenario

27

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.

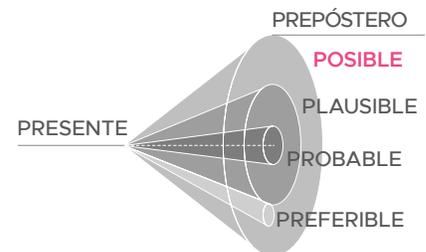
En este contexto, grupos multidisciplinares de profesionales -verdaderas "células permanentes"- trabajan como unidades indivisibles. Este modelo responde al deseo humano de pertenencia y colaboración, al tiempo que potencia la productividad y la innovación. Al mantener intactas sus dinámicas internas 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:

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

Escenario 8:
La pirámide corporativa
se desvanece

Escenario 26:
Un mundo GIG: Me.inc



Matching automatizado de talento

Escenario

28

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.

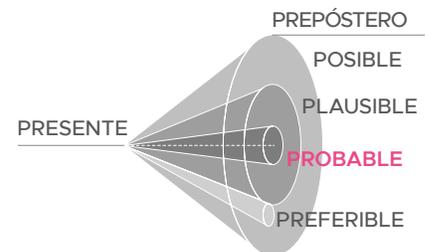
En este escenario futuro, las empresas que buscan talentos especializados o la ejecución de proyectos específicos recurren a estas plataformas, las cuales seleccionan al trabajador o equipo GIG ideal en tiempo real, sin error y a un precio justo para ambas partes. Esta solución se ha convertido en una 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 matching automatizado, 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. Relink 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 Escenario 29

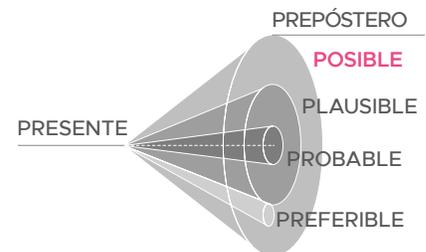
En este escenario, la convergencia de múltiples avances tecnológicos otorga a las empresas un control sin precedentes sobre todos los aspectos del entorno laboral, incluyendo la gestión y supervisión de los colaboradores. A través de sistemas digitales automatizados, las organizaciones pueden identificar, 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Escenario 15:
IA de punta a punta.

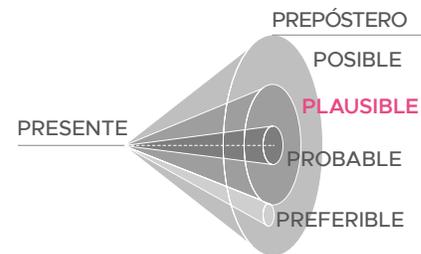
Escenario 18:
Humanos como rostros.

Escenario 24:
Post brand economy.



Plazo: **Medio**

Potencialidad



Impacto:



Fuente causal

Escenario 26:
Un mundo GIG: Me.inc

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.



Una posible consecuencia de la proliferación de la contratación *borderless* 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.

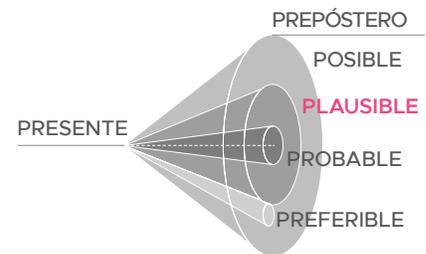
Ante este nuevo escenario, es posible imaginar la aparición de sindicatos sin fronteras, organizaciones globales que agrupan a trabajadores de distintos países para defender sus derechos laborales. En lugar de estar sujetos a regulaciones nacionales específicas, estos sindicatos podrían estructurarse 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 (*IndustriALL*).

Plazo: **Medio**

Potencialidad



Impacto:



Fuente causal

Escenario 26:
Un mundo GIG: Me.inc



La disolución de la ciudad

Escenario

32

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.

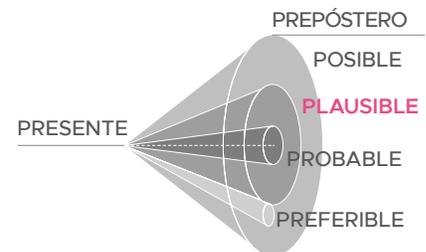
Sin embargo, en el futuro, las ciudades podrían comenzar a disolverse como consecuencia de la automatización y el trabajo remoto globalizado. Estos factores podrían eliminar la necesidad de que grandes poblaciones se concentren en áreas densamente urbanizadas, como ocurre en la actualidad, reduciendo 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 solo 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:

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

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

Escenario

33

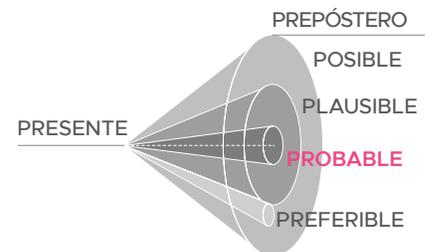
Este escenario describe un futuro en el que la estructura social y laboral en Chile se ha fragmentado, debilitando gravemente el sentido de comunidad y pertenencia dentro de las organizaciones. Esta crisis surge como resultado de diversos factores que, ya sea de forma independiente o combinada, erosionan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

Incremental | Disruptivo | Transformacional

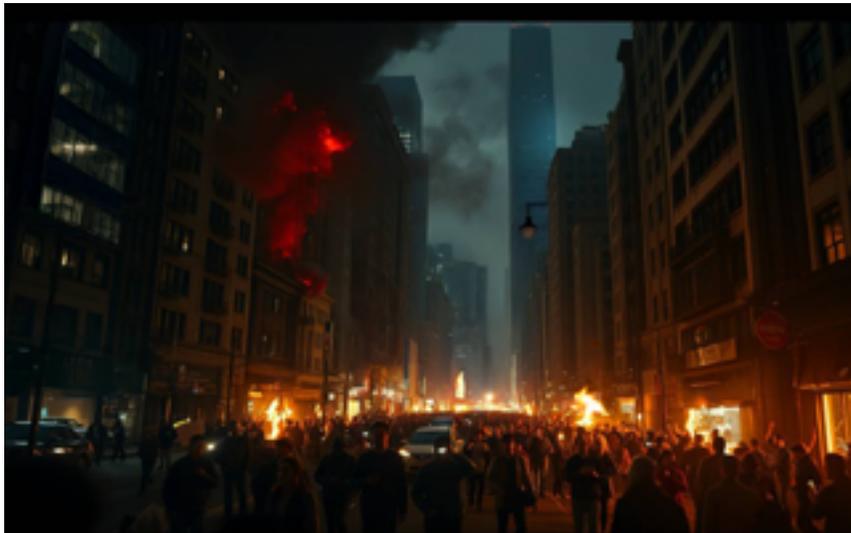
Fuente causal

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

Escenario

34

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.

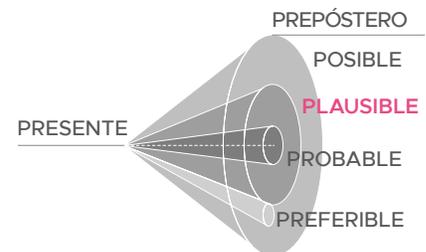
En este escenario, por razones que nunca se esclarecen por completo, esta tecnología cae en manos de un grupo multinacional de hackers organizados, desencadenando la mayor crisis de ciberseguridad de la historia. Una serie de ataques coordinados a organismos estatales esenciales de las grandes potencias 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 esta 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:

Incremental | **Disruptivo** | Transformacional

Fuente causal

Tendencia L:
Intensificación del riesgo en la ciberseguridad.



Economía de oscilación extrema

Escenario

35

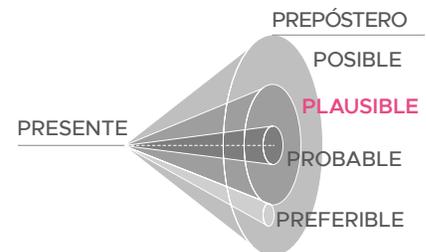
Este escenario plantea un futuro en el que las organizaciones operan en un entorno de volatilidad extrema, caracterizado por resultados financieros que varían drásticamente de un período a otro. Más allá de las fluctuaciones económicas tradicionales, este fenómeno sería impulsado por dos fuerzas principales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

Incremental | Disruptivo | **Transformacional**

Fuente causal

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

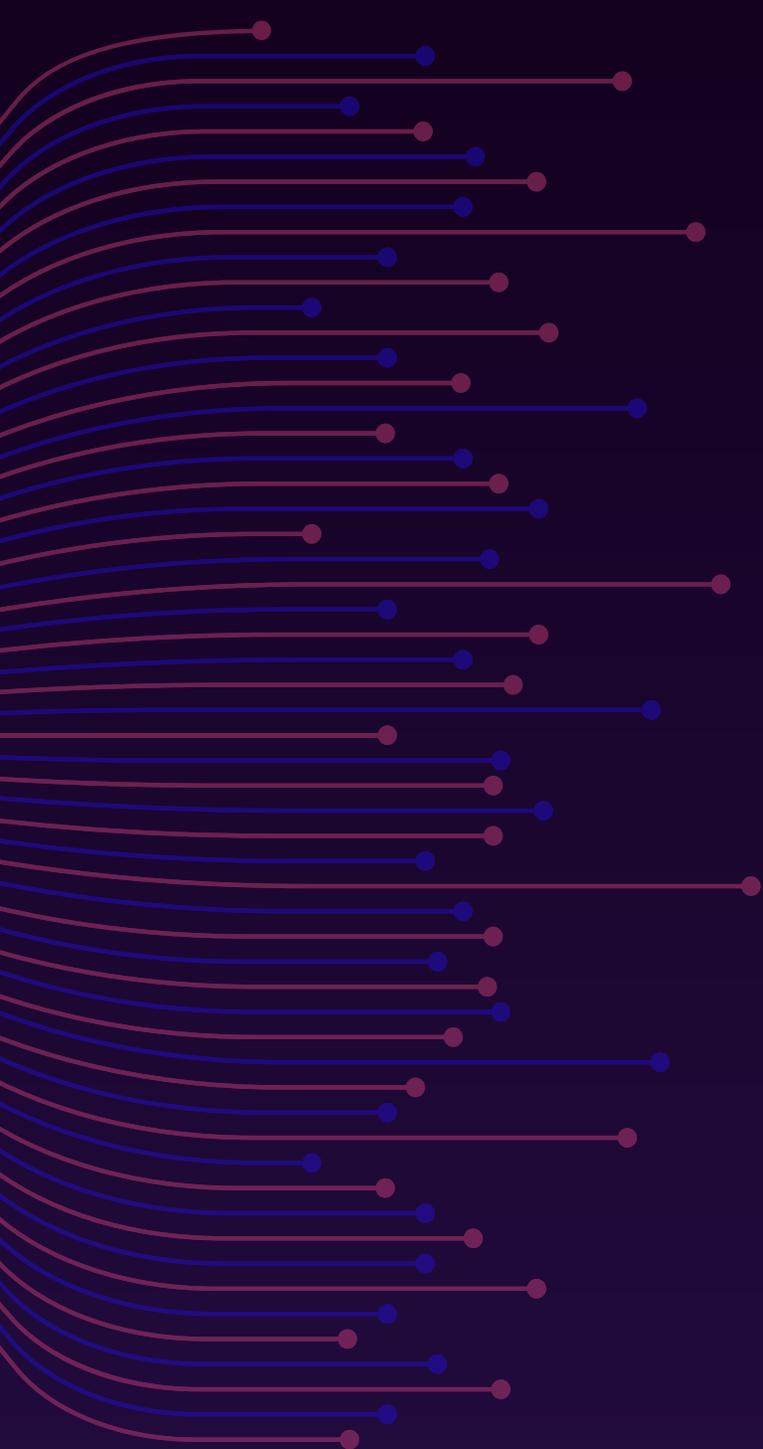
Tendencia L:
Intensificación del riesgo en la ciberseguridad.

Tendencia M:
Reducción del ciclo de vida de las empresas.

Este último escenario resulta especialmente útil para comprender algunos principios que caracterizan la situación actual del entorno organizacional. La creciente oscilación extrema, junto con la velocidad y magnitud de los cambios, está comenzando a superar la efectividad de los mecanismos tradicionales de estabilización. Instrumentos como las políticas fiscales y monetarias, así como los seguros comerciales, están demostrando ser insuficientes para controlar una economía cada vez más volátil e impredecible.

Este panorama plantea desafíos significativos para las organizaciones, que se enfrentan a la necesidad de rediseñar sus modelos operativos y adoptar estrategias diferentes para desenvolverse en un entorno donde la estabilidad se ha convertido en la excepción y no en la regla. Precisamente, la siguiente sección abordará en detalle estas implicancias, explorando las estrategias y capacidades que las organizaciones deberán desarrollar para prosperar en este nuevo contexto de permanente incertidumbre.





III.
Afrontando
futuros

La mayoría de los futuros posibles comparten un elemento común: el aumento de la complejidad.

Luego de explorar un amplio espectro de futuros posibles para el mundo del trabajo, esta segunda sección del informe se orienta a la acción. Si la primera parte ayudó a imaginar lo que podría ocurrir, esta busca ofrecer herramientas y orientaciones para responder a ese abanico de posibilidades.

La sección comienza proponiendo un marco conceptual que permite dar sentido a la diversidad de escenarios descritos previamente. A continuación, se presentan diez desafíos concretos que las organizaciones pueden abordar desde hoy para fortalecer su capacidad de adaptarse a un entorno cada vez más incierto. Finalmente, la sección cierra con una serie de reflexiones sobre el sentido más profundo del trabajo, la transformación social y el papel que los seres humanos jugarán en los mundos por venir.

A. Un mapa conceptual para pensar futuros

En el contexto de futuros descrito en este informe, marcado por una creciente variabilidad y una aparente imprevisibilidad, las empresas se enfrentan a un desafío cada vez más complejo: ¿Cómo prepararse para un entorno donde los escenarios no sólo son diversos, sino que con frecuencia resultan contradictorios e incluso paradójicos? Por ejemplo, algunos escenarios proyectan un futuro en el que la inteligencia artificial complementa el trabajo humano, potenciando la productividad y la creatividad. En contraste, otros anticipan un mundo donde la IA desplaza masivamente a los trabajadores, generando un desempleo generalizado.

Estas posibilidades contradictorias dificultan la elaboración de planes de acción coherentes para las organizaciones. ¿Cómo diseñar una estrategia efectiva cuando el futuro se presenta tan incierto? La sensación de no poder anticipar con precisión qué escenario prevalecerá puede inmovilizar la toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, pese a esta aparente paradoja, es posible alcanzar claridad sobre el futuro. En la siguiente sección se explorará un enfoque que permite a las organizaciones prepararse para los diversos futuros.

En este informe, proponemos una perspectiva distinta a la habitual. El futuro puede parecer confuso y contradictorio cuando se observa únicamente desde el presente. Sin embargo, al incorporar el pasado en nuestro análisis, se revela un patrón claro: la mayoría de los futuros posibles comparten un elemento común y pueden entenderse como diversas manifestaciones de un mismo principio general, como lo es el aumento de la complejidad.

Para comprender esta visión del futuro, es necesario adoptar una perspectiva sistémica. La creciente complejidad del entorno empresarial no es un fenómeno aislado, sino parte de un proceso que se extiende a lo largo de la historia de la Tierra, desde hace más de 4 mil millones de años.

Este patrón ha estado presente desde los primeros sistemas físicos, formados por moléculas y complejos moleculares, que evolucionaron hasta dar origen a la vida. A partir de allí, el proceso de complejización continuó: primero aparecieron las células, luego colonias celulares, seguidas por organismos multicelulares, animales y, finalmente, mamíferos y seres humanos. En cada etapa, los sistemas se volvieron más sofisticados e interconectados.

La historia humana también sigue este patrón: el desarrollo del lenguaje, la creación de redes sociales y la consolidación de sistemas económicos han incrementado la complejidad de nuestras sociedades. Hoy, las empresas operan en un ecosistema global cada vez más intrincado, caracterizado por vínculos comerciales, regulatorios y tecnológicos que se vuelven progresivamente más densos y sofisticados (*Clarity, 2021*).

Este patrón histórico sugiere que el futuro no será diferente. La complejidad seguirá en aumento, y los distintos escenarios que exploraremos pueden interpretarse simplemente como diversas manifestaciones posibles, de este único principio fundamental.

B. La complejidad en el entorno empresarial

Ahora bien, en concreto, ¿qué entendemos por complejidad en el contexto organizacional? Desde la ciencia de la complejidad, autores contemporáneos enfatizan que la complejidad es, en esencia, entornos donde intervienen muchos factores distintos, interactuando simultáneamente de formas difíciles de predecir y generando patrones emergentes en vez de resultados deterministas (*Ladyman & Wiesner, 2013*).

Esta visión sobre el futuro del entorno empresarial tiene dos implicaciones clave para los líderes.

En primer lugar, implica que las organizaciones se enfrentarán a una multiplicidad de actores y variables en su ecosistema, con un nivel de diversidad sin precedentes. Por ejemplo, la relación con los clientes se ha fragmentado en innumerables nichos y canales: los consumidores de hoy son extremadamente diversos en sus preferencias y pueden estar repartidos por todo el mundo. A la vez, las cadenas de suministro se han globalizado y complejizado. Cada producto

III. Afrontando futuros

B. La complejidad en el entorno empresarial

puede involucrar a decenas de proveedores en distintos países; una interrupción en un eslabón (piénsese en la escasez de microchips, por ejemplo) repercute en cascada afectando a la producción y al cliente final. Esta complejidad no solo se mantendrá, sino que se intensificará en el futuro. Asimismo, los marcos regulatorios se han vuelto más diversos: las empresas que operan en múltiples jurisdicciones deben cumplir con normativas locales, las cuales cambian con frecuencia. Este entramado exige a la empresa navegar un “laberinto” de expectativas y obligaciones (*Griffis & Closs, 2017*).

En otras palabras, una empresa típica hoy debe gestionar una red diversa de partes interesadas -clientes, socios, proveedores, reguladores y comunidades locales- cuyas interacciones son más numerosas e intrincadas que nunca, y que seguirán creciendo en complejidad en el futuro.

La segunda gran implicación de la creciente complejidad del entorno empresarial -y quizás la más relevante- es que predecir el curso de los acontecimientos se vuelve cada vez más difícil. Los sistemas que conforman el entorno empresarial actual son no lineales, lo que significa que pueden reaccionar de forma inesperada ante pequeños cambios en las condiciones iniciales. En otras palabras, por más datos que recopilamos, no podemos anticipar con precisión cuándo ni cómo se producirán sus cambios (*Eoyang, G. H., 2011*). En efecto, en este tipo de mercados, las extrapolaciones lineales de tendencias históricas dejan de ser fiables: un modelo de negocio exitoso puede volverse obsoleto en meses por una innovación disruptiva, o una crisis sanitaria global puede alterar de golpe patrones de consumo centenarios. La pandemia de Covid-19, por ejemplo, sobrepasó cualquier predicción de demanda que muchas empresas tenían para 2020.

Estas dos condiciones que caracterizan la complejidad -por un lado, el aumento en la cantidad de componentes y en la diversidad de los sistemas que las organizaciones deben gestionar; y por otro, la creciente imprevisibilidad de dichos sistemas- generan como consecuencia natural la obsolescencia de los enfoques tradicionales de planificación empresarial.

En particular, la planificación estratégica clásica, concebida conceptualmente en un mundo más estable y predecible, resulta cada vez menos eficaz en este nuevo contexto. Este enfoque se basaba en la premisa de que el futuro sería lo suficientemente similar al presente como para permitir la elaboración de planes detallados a tres, cinco o incluso diez años. Sin embargo, en escenarios marcados por una alta variabilidad e incertidumbre, este tipo de planificación se vuelve ineficaz. En efecto, intentar diseñar planes rígidos en un entorno dinámico es comparable a prever el clima con meses de anticipación: las probabilidades de que la realidad

*Un sistema
antifrágil es aquel
que no solo
soporta el caos y
la incertidumbre,
sino que se
beneficia de ellos.*

se desvíe significativamente del plan inicial son muy elevadas. En consecuencia, las organizaciones que persisten en este tipo de planificación tienden a “perseguir un espejismo”, reaccionando de forma tardía e ineficaz cuando el entorno ya ha cambiado.

C. La propuesta: adaptabilidad organizacional

Frente a esta realidad, emerge un nuevo enfoque para encarar el futuro: en vez de tratar de enfocarse en un único futuro, adoptar una posición estratégica y generar planes tácticos para prosperar en dicho futuro, las empresas deben centrarse en incrementar su adaptabilidad (*Medium, 2025*).

En psicología, la adaptabilidad se refiere a la capacidad de los individuos para ajustar su comportamiento a un entorno cambiante o a las demandas de una situación nueva (*Pulakos et al, 2000*).

Una organización adaptativa es aquella diseñada para evolucionar de forma continua, ajustar su rumbo sobre la marcha y aprender de cada cambio en el entorno. Así, las empresas deben incrementar su capacidad de reconfigurar estrategias, procesos e incluso modelos de negocio de manera rápida y efectiva frente a condiciones cambiantes. Lo fundamental en este enfoque es que dicha adaptación no dependa exclusivamente de las decisiones del equipo directivo, sino que esté incorporada en la estructura y procesos mismos de la organización, permitiendo que el cambio ocurra de forma autónoma y descentralizada.

Este enfoque no implica improvisación. Por el contrario, implica un desarrollo deliberado y organizado de capacidades internas.

En este contexto, la empresa del futuro no solo debe ser resiliente -es decir, capaz de resistir los shocks y mantener su estabilidad- sino más bien de ser antifrágil. Un sistema antifrágil es aquel que no solo soporta el caos y la incertidumbre, sino que se beneficia de ellos. Mientras que una organización resiliente busca resistir el impacto sin alterarse, una organización antifrágil se nutre de la volatilidad, el estrés e incluso los fracasos para evolucionar y volverse más robusta (*Taleb, 2012*).

Aplicado al ámbito empresarial, este concepto implica diseñar estructuras, procesos y culturas organizacionales que no solo toleren el cambio inesperado, sino que lo conviertan en una fuente de aprendizaje, innovación y nuevas oportunidades de crecimiento. En este sentido, las empresas más preparadas para el futuro serán aquellas capaces de transformar la incertidumbre en ventaja competitiva, por medio del desarrollo deliberado de estructuras y procesos, diseñados precisamente para ello.

D. El modelo: creando adaptabilidad en cada nivel de la organización

Para estructurar de forma clara y efectiva las recomendaciones específicas para crear organizaciones adaptativas, resulta útil partir de una concepción sistémica de las organizaciones. En este enfoque, las organizaciones se entienden como sistemas dinámicos compuestos de subsistemas en diversas escalas.

Como se ilustra en el siguiente esquema, las organizaciones pueden entenderse como sistemas que operan en distintos niveles. En la escala más pequeña se encuentran las **personas**, es decir, los colaboradores de la empresa, cuyas interacciones dan forma a los **equipos de trabajo**. Estos equipos, a su vez, se articulan entre sí para conformar la **organización**, concebida como un sistema integrado de equipos interconectados. Finalmente, la organización se desenvuelve dentro de un entorno más amplio, el **mercado**, donde múltiples organizaciones interactúan de forma dinámica, influyéndose mutuamente y adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno.



Esta forma de concebir a las organizaciones, destaca que cada nivel -persona, equipo, organización y mercado- es dependiente de los demás, de modo que los cambios en uno de ellos influye en los otros. En consecuencia, desarrollar una organización verdaderamente adaptativa exige implementar ajustes coordinados en cada uno de estos niveles.

En la siguiente sección presentamos 10 desafíos que las empresas enfrentan en su camino hacia la adaptabilidad. Para facilitar su comprensión, estos desafíos se organizan siguiendo una lógica que va “de afuera hacia adentro”, es decir, desde el entorno más amplio del mercado hasta el ámbito individual de los colaboradores.

III. Afrontando futuros

D. El modelo: creando adaptabilidad en cada nivel de la organización

Este enfoque responde a una visión del cambio social que sostiene que las transformaciones suelen comenzar en factores externos — como la infraestructura o la relación con el entorno—, luego impactan en la organización social y, finalmente, influyen en elementos internos como la cultura y las normas (*Turchin, 2010*).

En el contexto empresarial, esto se traduce en que la transformación suele comenzar en la relación de las empresas con su entorno —por ejemplo, mediante la adopción de una nueva estrategia competitiva o la expansión a nuevos mercados—. A partir de ahí, estos cambios tienden a permear en requisitos para la estructura organizacional, luego para los procesos internos y los sistemas de los equipos de trabajo, para finalmente impactar en la mentalidad y habilidades de los colaboradores.

Siguiendo esta lógica, los primeros desafíos que abordaremos están relacionados con la capacidad de las empresas para adaptarse a un entorno global cambiante. Luego, exploraremos aquellas acciones que permiten que las estructuras organizacionales sean, al mismo tiempo, flexibles para facilitar la adaptación y robustas para mantener la cohesión interna. Posteriormente, analizaremos los desafíos asociados a fomentar la adaptabilidad en los equipos de trabajo, considerando tanto su composición como sus dinámicas internas. Finalmente, abordaremos los desafíos centrados en el perfil, las habilidades y las actitudes que los colaboradores deben desarrollar para prosperar en este entorno.



A través de este recorrido, mostraremos cómo abordar estos 10 desafíos es clave para construir organizaciones que, en cada uno de sus niveles, desarrollen la capacidad de adaptarse, y cómo ello será fundamental para enfrentar futuros del trabajo que -aunque inciertos en sus detalles- serán, sin duda alguna, cada vez más complejos.

E. Desafíos identificados

Los 10 desafíos que se presentan en esta sección, son resultado de un enfoque que combina dos perspectivas complementarias. Por un lado, derivan del marco teórico expuesto en la sección anterior, que destaca la necesidad de desarrollar organizaciones adaptativas capaces de responder a entornos complejos e inciertos. Por otro lado, integran las ideas, inquietudes y experiencias recogidas durante las mesas de trabajo con líderes del Consejo Futuro del Trabajo, quienes identificaron los temas que consideran más relevantes frente a los posibles escenarios futuros, muchos de ellos ya visibles como cambios importantes en su realidad cotidiana. De forma notable, ambas miradas -la conceptual y la experiencial- coincidieron en una serie de aspectos clave, lo que refuerza la relevancia y la urgencia de los desafíos que se abordan a continuación.

Es importante aclarar en este punto, que algunos temas que aparecieron en las mesas de trabajo no se incluyen como desafíos centrales debido a que, aunque importantes, no se consideraron como parte del foco central de este reporte. Un ejemplo de esto, fue la necesidad identificada de capacitación en inteligencia artificial (IA). Los líderes destacaron la urgencia de formar a sus colaboradores en esta área, reconociendo que el dominio de herramientas de IA se ha convertido en una habilidad clave en el mundo laboral. Esta preocupación se alinea con el estudio *Work Trends* de Microsoft ([Microsoft, 2024](#)), que indica que el 66% de los líderes no contrataría a alguien sin habilidades en IA, mientras que el 77% cree que esta tecnología permitirá que empleados con menor experiencia asuman mayores responsabilidades. Si bien esta formación es crucial y resulta clave en términos tácticos, este informe se centra en aspectos estratégicos para la adaptabilidad organizacional, por lo que se ha decidido no abordar este tema en profundidad.

Los diez desafíos que se presentan a continuación abordan aspectos clave para que las organizaciones fortalezcan su capacidad de adaptación. Estos desafíos no son acciones a considerar en el futuro, sino medidas que las empresas deberían comenzar

La asociatividad a nivel sectorial mejora la adopción tecnológica, promueve procesos de transformación más eficientes y aumenta la capacidad de incidir en políticas públicas.

a implementar de forma inmediata para mejorar sus posibilidades de mantenerse vigentes a largo plazo, en entornos cada vez más inciertos y complejos.

1. Escala mercado

Desafío 1: Aprovechar la asociatividad empresarial para producir soluciones comunes

El primer desafío tiene que ver con el modo en que las organizaciones se vinculan con su entorno. En contextos cada vez más complejos, inciertos y dinámicos, se vuelve evidente que ningún actor podrá enfrentar los desafíos del futuro de forma aislada. Por eso, el primer desafío consiste en desarrollar la capacidad de colaborar activamente con organizaciones pares, especialmente dentro del mismo sector productivo.

Esta colaboración sectorial permite aprovechar la diversidad de experiencias, conocimientos y capacidades, generando sinergias que difícilmente pueden lograrse desde una sola organización. Por ejemplo, diseñar soluciones compartidas frente a la escasez de talento o desarrollar estándares tecnológicos comunes, son estrategias que permiten responder de forma más efectiva a escenarios cambiantes. Además, la asociatividad a nivel sectorial mejora la adopción tecnológica, promueve procesos de transformación más eficientes y aumenta la capacidad de incidir en políticas públicas. En este sentido, la cooperación sectorial ofrece un equilibrio óptimo entre especificidad (relevancia de los desafíos) y escala (capacidad de impacto).

En particular, cuando se trata de anticipar y prepararse para futuros posibles, la colaboración sectorial entre organizaciones facilita este proceso. Por ejemplo, permite la creación de unidades compartidas para planificación estratégica, investigación prospectiva o el desarrollo de programas de formación conjunta.

Este desafío fue mencionado en varias de las mesas de trabajo, donde los líderes visualizaron futuros que hacen evidente la necesidad de avanzar hacia lógicas de colaboración sectorial:

Mesa 1: Experto en AI o Nada

Los participantes imaginaron un escenario donde la transformación laboral será tan profunda que requerirá soluciones de reconversión profesional a gran escala. Frente a esto, se planteó que la elaboración de políticas públicas y programas de formación sectoriales -y no sólo organizacionales- será fundamental.

Mesa 5: Post-Brand Economy

En un futuro donde las formas tradicionales de empresa se disuelven y surgen nuevas configuraciones de individuos, equipos y organizaciones, los ritmos de transformación varían según el sector. En esta mesa se discutió el valor de la colaboración sectorial como espacio clave para conducir y articular estos procesos.

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

En un contexto donde las empresas abandonan estructuras jerárquicas tradicionales para operar con lógicas más colaborativas, los participantes señalaron que esta dinámica también podría escalar más allá del nivel organizacional. Se discutió que muchas de las soluciones del futuro no emergerán dentro de una sola empresa, sino de ecosistemas sectoriales con estructuras de cooperación permanentes.

2. Escala organización

Desafío 2: Desarrollar plasticidad para ajustar estructura y headcount

Siguiendo el modelo presentado en la sección anterior, para favorecer la capacidad de adaptación a entornos cambiantes, las organizaciones deben ser capaces de ajustarse a sí mismas. En este sentido, un desafío central es desarrollar la capacidad de modificar de forma ágil y eficiente su estructura organizacional, con el fin de responder oportunamente a cambios impredecibles. Esto implica contar con procesos y procedimientos claros para cerrar áreas o unidades de negocio que hayan dejado de aportar valor y, al mismo tiempo, crear rápidamente nuevos equipos capaces de capitalizar oportunidades emergentes.

Asimismo, en un contexto marcado por *shocks* económicos y transformaciones permanentes, las organizaciones deberán gestionar con flexibilidad no sólo su dotación, sino, sobre todo, las tareas que deben llevar a cabo. A medida que la automatización y la innovación tecnológica transforman el contenido del trabajo, las tareas cambian con mayor frecuencia, lo que exige estructuras capaces de adaptarse rápidamente. En este escenario, será clave integrar modalidades laborales flexibles -como la contratación por proyecto o el modelo GIG- que permitan asignar tareas de forma precisa y dinámica, facilitando su redistribución conforme evolucionan las prioridades estratégicas.

Una dimensión especialmente relevante para lograr esta flexibilidad es el desarrollo de capacidades para contratar talento más allá de las fronteras nacionales. Diseñar sistemas, procesos y políticas

que permitan identificar, evaluar, contratar y remunerar profesionales en distintos países, no sólo amplía el acceso a perfiles altamente calificados, sino que mitiga el riesgo de escasez de talento en contextos locales.

Esta capacidad de contrato borderless, antes asociada principalmente a la reducción de costos, se ha ido resignificando como una estrategia de resiliencia. De hecho, según una encuesta de Deloitte, mientras que en 2020 el 70% de las organizaciones optaba por el outsourcing para abaratar costos, hoy el acceso a talento superior (42%) y la necesidad de responder a mayores demandas de los clientes (35%), emergieron como los principales impulsores (*Deloitte, 2024*).

Pese a la creciente urgencia de contar con esta plasticidad, pocas organizaciones se encuentran realmente preparadas. Según una encuesta de McKinsey, aunque los ejecutivos reconocen su importancia, solo el 14% considera que sus organizaciones tienen la agilidad suficiente para ajustar su estructura con la rapidez necesaria (*McKinsey, 2023*).

Este desafío de contar con organizaciones plásticas, fue discutido en las mesas de trabajo, donde los líderes visualizaron futuros que iban a requerir una mayor flexibilidad organizacional. Por ejemplo:

Mesa 6: Una semana de 20 horas

Se proyectó un futuro donde las organizaciones se estructuran en torno a proyectos y tareas cortas y granulares, lo que requiere que las empresas adopten una lógica completamente flexible en la asignación de recursos humanos. En este contexto, los trabajadores se deberían volver multifuncionales y hacerse capaces de moverse entre equipos y asumir distintos roles según las necesidades del negocio.

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

Los líderes imaginaron un futuro en el que las empresas abandonan la jerarquía tradicional para adoptar estructuras más flexibles. En este escenario, las organizaciones funcionan como núcleos pequeños y permanentes, que se expanden temporalmente incorporando talento externo para proyectos específicos, siguiendo una lógica similar a la industria de la construcción.

Los empleados que sienten que pertenecen a su organización, presentan un 56% de mejor desempeño, tienen un 50% menos de probabilidades de renunciar y solicitan un 75% menos de días de ausencia.

Desafío 3: Estructurar sistemas y procesos que garanticen el sentido de pertenencia

Otro desafío a nivel de la organización completa es el de mantenerse como un solo sistema funcional. En efecto, en entornos donde las organizaciones están cada vez más dispersas geográficamente y los equipos de trabajo se crean y disuelven con frecuencia, mantener el sentido de pertenencia de todos los miembros será un desafío clave. Esto no será fácil porque a medida que las estructuras se vuelven más flexibles, los colaboradores tendrán vínculos sociales cambiantes, con menos interacciones sostenidas con las mismas personas, lo cual podría disolver la sensación de pertenecer a un grupo humano.

Debido a lo anterior, desarrollar mecanismos para fomentar el sentido de pertenencia será una capacidad clave para que las organizaciones estén alineadas en el largo plazo. La pregunta central será: ¿Cómo puedo hacer que todos sientan que pertenecen a esta organización y que les apoyamos? Para enfrentar este desafío, las empresas deberán establecer sistemas y procesos que fortalezcan las conexiones entre equipos, crear espacios de interacción significativa y diseñar rituales que refuercen la cultura organizacional, independientemente de la modalidad de trabajo. La clave estará en cultivar una cultura de confianza, es decir la percepción compartida de que el resto de los equipos actuará con competencia y en pos de la organización completa. En efecto, sin confianza, es difícil que se mantenga un sentido de pertenencia en el largo plazo.

En un sentido similar, la pérdida de vínculos sociales permanentes puede derivar en un fenómeno preocupante: la soledad. Esta se está convirtiendo en un factor que afecta directamente el rendimiento y el compromiso de los trabajadores ([Gartner, 2025](#)). Sus consecuencias no se limitan al plano emocional; tienen un impacto organizacional concreto, especialmente en términos de rotación y productividad. Según un estudio de Harvard Business Review, los empleados que sienten que pertenecen a su organización presentan un 56% de mejor desempeño, tienen un 50% menos de probabilidades de renunciar y solicitan un 75% menos de días de ausencia ([Harvard Business Review, 2019](#)). Así, considerando el tiempo que requiere inducir y capacitar a un nuevo colaborador hasta que alcance niveles productivos, y el costo de su reemplazo, fomentar el sentido de pertenencia se volverá un desafío clave de productividad.

Debido a su importancia, este desafío se conversó en las siguientes mesas de trabajo:

Mesa 1: Experto en AI o Nada

Los líderes imaginaron un futuro donde las interacciones humanas se reducen debido a la automatización. En este escenario, se vuelve clave diseñar prácticas y rituales que fomenten la pertenencia y la construcción de comunidad, incluso en entornos con menos contacto personal directo.

Mesa 8: Un mundo ‘GIG’

En este escenario, los trabajadores se integran temporalmente en diversas organizaciones, diluyendo el sentido tradicional de “mi empresa” y “mis compañeros”. Los líderes destacaron que las empresas deberán crear entornos que faciliten la rápida integración de estos trabajadores y promuevan lazos que fortalezcan el compromiso, aun cuando los equipos cambien constantemente.

Desafío 4: Implementar prácticas para conservar la cohesión entre los equipos de trabajo

En la misma línea que el desafío anterior, dado que una organización es, en esencia, un conjunto de equipos de trabajo que interactúan entre sí, su éxito depende en gran medida de que esa interacción sea fluida, constante y basada en la confianza. Cuando los equipos operan en silos o carecen de una conexión efectiva con otras áreas, se debilita la confianza organizacional, dificultando la circulación de información, la alineación de objetivos y la colaboración genuina. Esta fragmentación puede derivar en culturas internas contradictorias y erosionar el desempeño global de la empresa. Por ello, en organizaciones que reconfiguran sus equipos de forma continua, construir y mantener puentes de confianza entre equipos —nuevos o existentes— se vuelve un desafío clave para asegurar la cohesión interna.

Unido a lo anterior, algunas tendencias planteadas en secciones anteriores evidencian que este riesgo podría intensificarse en el futuro. El avance de la inteligencia artificial, por ejemplo, podría generar equipos con dinámicas radicalmente distintas, como se observa en el escenario que proyecta una separación entre el mundo “front” y “back”, donde algunos equipos asumen roles visibles y otros trabajan de forma más técnica y aislada. Al mismo tiempo, la adopción masiva de la contratación *borderless* podría fragmentar aún más a las organizaciones, formando equipos dispersos geográficamente, con diferencias culturales e incluso idiomáticas. Además, en un contexto donde el trabajo presencial y remoto conviven, existe el riesgo de que se generen equipos con percepciones desiguales de privilegios, lo que podría debilitar el clima laboral y provocar tensiones internas.

Los modelos de trabajo híbrido, garantizan condiciones equitativas para todos los equipos. Estudios muestran que pueden reducir la rotación de empleados en hasta un 35%.

Para mitigar este riesgo, las organizaciones deberán implementar prácticas que favorezcan la cohesión entre los diversos equipos de trabajo. Esto incluye el uso de sistemas tecnológicos que funcionen como fuentes de información y comunicación, el diseño de políticas corporativas que incentiven la colaboración interdepartamental y el establecimiento de rituales organizacionales que -como se mencionaba en el punto anterior- refuercen la identidad común, especialmente en contextos de equipos diversos y en constante cambio.

Una medida específica para reducir la fragmentación es evitar la separación definitiva entre grupos remotos y presenciales, optando por modelos híbridos que garanticen condiciones equitativas para todos los equipos. Estudios muestran que este enfoque puede reducir la rotación de empleados en hasta un 35% y mejorar significativamente la satisfacción laboral (*Deloitte, 2024*). Un buen ejemplo de esta de esta mirada está presente en el *Manual de Buenas Prácticas para el Trabajo Híbrido*, desarrollado por OTIC SOFOFA junto al Centro de Ingeniería Organizacional del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, como un aporte a la gestión de este tipo de prácticas en las empresas.

El desafío de construir organizaciones que generan puentes entre equipos diversos fue discutido en varias en las mesas de trabajo:

Mesa 2: El fin del trabajo

Los participantes de esta mesa imaginaron un futuro donde el concepto de oficina desaparecía por completo, ya que las personas ya no requieren un espacio físico fijo para desempeñar sus funciones. En este escenario, los empleados se dispersan geográficamente según sus preferencias personales, lo que exige que las empresas fortalezcan los vínculos entre equipos a través de prácticas que promuevan la colaboración virtual y la cohesión social.

Mesa 3: Humanos relegados a rostros

En la visión de algunos miembros de estas mesas, las empresas podrían organizarse de forma global, agrupando a sus colaboradores según regiones estratégicas y culturas, más allá de las limitaciones geográficas tradicionales. Esta transformación subrayaría la importancia de generar instancias de conexión que fortalezcan la colaboración entre equipos ubicados en distintos lugares del mundo.

Mesa 8: Un mundo 'GIG'

Los líderes proyectaron un futuro donde las estructuras corporativas tradicionales perdían protagonismo como fuente de

cohesión social. En este contexto, las empresas enfrentarían el desafío de gestionar culturas diversas dentro de una misma organización, requiriendo esfuerzos deliberados para mantener la colaboración y la convivencia armónica entre equipos con valores, costumbres y prácticas distintas.

3. Escala equipo de trabajo

Desafío 5: Crear condiciones para maximizar la cooperación al interior de los equipos de trabajo

Los desafíos a nivel organizacional descritos anteriormente, como la necesidad de abrir y cerrar equipos de forma dinámica o de gestionar talento distribuido, implican que las empresas deben desarrollar equipos de trabajo capaces de operar con mayor independencia y flexibilidad. Sin embargo, esto exige un cambio profundo en el nivel de estos propios equipos de trabajo.

Tradicionalmente, las organizaciones han operado bajo una lógica jerárquica, en la que las decisiones se toman en la cima y se trasladan hacia abajo en forma de instrucciones claras. Sin embargo, en entornos altamente inciertos, esta dinámica pierde efectividad, ya que resulta imposible prever con precisión qué medidas serán necesarias en cada situación. En este contexto, las organizaciones deberán reemplazar la lógica de control por una lógica basada en la emergencia, donde las mejores respuestas surjan de las interacciones espontáneas entre los miembros del equipo (*Lichtenstein & Plowman, 2009*). Para que esto ocurra, la cooperación debe apoyarse en un ingrediente esencial: la confianza entre las personas. Es esta confianza la que permite que los miembros compartan ideas abiertamente, cuestionen sin temor y colaboren genuinamente. El rol de la dirección, entonces, no será dictar acciones específicas, sino establecer objetivos estratégicos claros y crear las condiciones adecuadas para que la cooperación, la creatividad y la innovación emerjan naturalmente dentro de cada equipo (*Uhl-Bien & Marion, 2009*).

Para que esto ocurra, las empresas, entre otras acciones, pueden promover las siguientes tres prácticas. El primero es crear espacios de cooperación, es decir, crear entornos físicos o virtuales que faciliten el intercambio de ideas y el trabajo conjunto, permitiendo que las soluciones surjan de las interacciones entre los miembros del equipo. El segundo es la autonomía. Permitir que cada equipo se autogestione, identifique sus propios métodos de trabajo y adopte una mentalidad de responsabilidad propia. Esta independencia facilitaría que las decisiones se adapten mejor a los cambios del entorno. Lo tercero, sería implementar políticas y procedimientos simples. En contextos complejos, los sistemas

de control tradicionales resultan insuficientes, ya que no pueden seguir el ritmo acelerado de los cambios. Por ello, las políticas internas deben enfocarse en fomentar la colaboración y la adaptabilidad, en lugar de imponer conductas rígidas (*Arena & Uhl-Bien, 2016*).

El desafío de generar, hoy, condiciones favorables para la cooperación mañana, fue ampliamente discutido en muchas de las mesas de trabajo de la SOFOFA:

Mesa 3: Humanos relegados a rostros

Los líderes anticiparon un futuro donde el capital humano se mide principalmente por la capacidad de colaboración, por lo que en este contexto, las organizaciones deberán promover relaciones de cooperación activa dentro de sus equipos para garantizar la creación de valor.

Mesa 5: Post-Brand Economy

Se proyectó un entorno en el que la colaboración reemplaza al individualismo como valor dominante en el mundo laboral. Esta transformación impactaría desde la educación escolar hasta los sistemas de incentivos laborales, consolidando una cultura de trabajo más cooperativa.

Mesa 6: Una semana de 20 horas

En este escenario, las oficinas físicas pierden protagonismo como espacio de trabajo continuo y se transforman en lugares de encuentro, diseñados para fomentar la interacción, las relaciones sociales y la creación de ideas en conjunto.

Desafío 6: Formar equipos heterogéneos para enfrentar un mundo impredecible

Un componente esencial para promover la cooperación y, en consecuencia, construir organizaciones adaptativas, es la diversidad al interior de los equipos de trabajo. Pero como se explicó en páginas anteriores, el argumento acá no es ético. No se trata de tener diversidad -de género, etnia u otras variables similares- por el hecho de tenerla, sino que el punto es contar con variedad cognitiva. Esto implica conformar equipos con personas que, independientemente de su origen, aporten conocimientos, experiencias y puntos de vista distintos. Este tipo de diversidad es fundamental para que la cooperación al interior de los equipos genere soluciones adaptativas.

Existen dos razones que explican por qué los equipos con diversidad cognitiva logran mejores resultados. En primer lugar, los equipos diversos tienen una mayor capacidad para seleccionar

las mejores ideas y descartar aquellas que son erróneas o insuficientemente fundamentadas (*Mercier & Sperber, 2011*). En este proceso, las personas que poseen información correcta suelen convencer al resto del grupo utilizando argumentos sólidos y bien razonados (*Davies, 1973*). Como resultado, en test estandarizados, los grupos diversos pueden alcanzar un 80% de éxito cuando el promedio de acierto individual es solo del 10% (*Evans et al., 1993*).

En segundo lugar, y aún más relevante, el intercambio de ideas divergentes permite que los equipos construyan soluciones que ninguno de sus miembros habría podido idear por sí solo. La interacción activa entre personas con perspectivas distintas genera resultados grupales que superan consistentemente los logros individuales (*Blinder & Morgan, 2000; Laughlin et al., 2002*).

La evidencia sugiere que esta diversidad cognitiva, cuando se implementa adecuadamente, también se traduce en resultados financieros superiores. Según un estudio de McKinsey, las empresas cuyos equipos ejecutivos están en el cuartil superior en representación femenina o de minorías étnicas, obtienen resultados significativamente mejores que el resto de las compañías. Esto refuerza la idea de que la diversidad -cuando se traduce en variedad de ideas y enfoques- se convierte en una ventaja clave (*McKinsey, 2023*).

Este desafío fue también mencionado de cierta forma en algunas de las mesas de trabajo:

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

Los líderes proyectaron un futuro en el que las organizaciones están compuestas por trabajadores con intereses y necesidades distintas, reflejando la creciente diversidad de la fuerza laboral. Esta multiplicidad de perspectivas requerirá que las empresas diseñen sistemas que permitan aprovechar esta heterogeneidad como una fuente de creatividad y adaptación.

Mesa 9: Colapso hídrico en la región del Nuevo Cuyo

En este escenario, los líderes discutieron el impacto que podría tener la migración masiva provocada por fenómenos climáticos y conflictos. Si bien destacaron que este tipo de migración generaría inicialmente tensiones en los sistemas receptores, también enfatizaron que, a mediano plazo, este fenómeno podría convertirse en una fuente de diversidad enriquecedora. La integración cultural y la convivencia de personas con experiencias distintas podría, en este contexto, favorecer la generación de ideas innovadoras y la adopción de soluciones más creativas frente a los desafíos del entorno

4. Escala persona

Desafío 7: Diseñar un employee journey que sea no lineal

El concepto tradicional de carrera corporativa, basada en un camino ascendente dentro de una especialidad específica, enfrenta serias dificultades para mantenerse en el futuro. Las tendencias demográficas, los cambios culturales y la creciente necesidad de organizaciones más flexibles, están desafiando este modelo.

En particular, a medida que las empresas adopten prácticas como la plasticidad organizacional para ajustar su estructura y headcount de forma dinámica, los equipos de trabajo surgirán y desaparecerán con mayor frecuencia como respuesta adaptativa al entorno. En consecuencia, los colaboradores que permanezcan a largo plazo en una organización ya no podrán seguir una trayectoria profesional lineal, limitada a una especialidad y con ascensos progresivos.

Por ello, las empresas deberán evolucionar desde el modelo tradicional de carrera corporativa hacia un employee journey no lineal, caracterizado por trayectorias laborales más flexibles y que no siempre impliquen un ascenso jerárquico. Este cambio exigirá redefinir los esquemas salariales, los sistemas de incentivos y, en general, la experiencia de los colaboradores dentro de la organización.

Un ejemplo concreto de este enfoque es ElevenLabs, una empresa de inteligencia artificial que ha eliminado los títulos tradicionales de sus cargos. En esta organización, ya no existen vicepresidentes, directores ni gerentes. En cambio, todos los empleados pertenecen a equipos de trabajo específicos, pero pueden colaborar libremente con otros equipos cuando un proyecto lo requiera. Este enfoque ofrece dos beneficios clave en un entorno organizacional cada vez más complejo. Primero, incentiva que los colaboradores se concentren en maximizar su impacto en la organización en cada momento, en lugar de focalizarse exclusivamente en el ascenso dentro de una jerarquía. En palabras del equipo de ElevenLabs, este modelo promueve que los empleados se pregunten “¿Dónde puedo tener el mayor impacto ahora?”, en lugar de “¿Cómo puedo convertirme en el jefe de X?” (*Sifted*, 2024). En segundo lugar, este enfoque permite que nuevos equipos de trabajo puedan formarse rápidamente según las necesidades del entorno, aumentando así la agilidad y la adaptabilidad organizacional.

El desafío de repensar el viaje de los colaboradores apareció en varias conversaciones durante los talleres, con una clara visión de que muchos futuros reforzarían esta necesidad:

Mesa 2: El fin del trabajo

Los líderes discutieron la necesidad de repensar por completo los sistemas salariales, alejándose de los esquemas basados en cargos jerárquicos y adoptando modelos más flexibles y adaptativos.

Mesa 5: Post-Brand Economy

Se proyectó un entorno donde las habilidades específicas y actualizables predominarán sobre los títulos tradicionales. En este escenario, la formación profesional ya no se concibe como una carrera larga y lineal, sino como un proceso continuo de adquisición de nuevas destrezas.

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

Los líderes visualizaron un mercado laboral en el que las personas mayores permanecen activas por más tiempo, gracias a la experiencia acumulada. Sin embargo, destacaron que este grupo requerirá programas efectivos de *reskilling* para mantenerse vigente y contribuir en entornos laborales dinámicos.

Desafío 8: Abordar hoy la brecha futura de líderes

Finalmente, llegamos al nivel de las personas, es decir, de los colaboradores individuales. Tal como se ha planteado a lo largo de este informe, enfrentar entornos complejos requiere que las organizaciones, en su conjunto, se transformen en sistemas adaptativos y que sus equipos de trabajo evolucionen para facilitar esta capacidad. Sin embargo, para que estos cambios se materialicen de forma efectiva, es crucial que los perfiles, habilidades y actitudes de los colaboradores estén alineados con las demandas de este entorno cambiante.

El primer desafío a abordar en este nivel podría parecer evidente, pero representa un riesgo que muchas organizaciones aún no están enfrentando: la brecha futura de líderes. Como se ha mencionado en este informe, las empresas podrían enfrentar dificultades para integrar jóvenes en sus equipos, ya sea por la disminución de la población activa o por cambios culturales. En el corto plazo, este fenómeno puede ser mitigado mediante el aumento de trabajadores con mayor experiencia o mediante el reemplazo parcial de ciertas funciones por tecnología. De hecho, muchos modelos de IA ya están desempeñando eficientemente tareas propias de roles de entrada, como practicantes o analistas.

Sin embargo, aunque esta estrategia puede ofrecer soluciones temporales, prescindir de la incorporación de jóvenes con potencial de liderazgo conlleva un riesgo considerable en el largo plazo: la ausencia de líderes preparados para asumir posiciones clave en el futuro. Si las empresas no integran hoy a sus futuros líderes, ¿quién dirigirá la compañía en 10 o 15 años?

Este informe no busca en este punto proponer un modelo único de formación de líderes ni un estilo de liderazgo específico, sino advertir sobre la urgencia de que las organizaciones adopten desde ahora una estrategia clara para formar sus liderazgos del mañana.

Existen diversas alternativas para enfrentar este desafío. Una opción es incorporar a jóvenes directamente en posiciones de liderazgo de equipos pequeños, permitiéndoles aprender mediante la experiencia práctica en lugar de relegarlos únicamente a tareas operativas o de menor responsabilidad. Esta estrategia tiene la ventaja de acelerar el desarrollo de habilidades clave y fomenta la diversidad generacional, lo que no solo promueve una mayor apertura a temas emergentes —como la sostenibilidad— sino que también ayuda a prevenir que las organizaciones se estancuen en prácticas obsoletas (*Harvard Business Review, 2023*).

Otra alternativa es adoptar modelos de liderazgo compartido, en los que la autoridad y la toma de decisiones se distribuyen entre varios miembros del equipo, en lugar de concentrarse en una sola persona. Aunque este modelo puede resultar menos familiar para muchas organizaciones, se ha demostrado que es altamente efectivo en entornos complejos, ya que favorece la toma de decisiones descentralizada, mejora la adaptabilidad y fortalece la colaboración interna (*Carson, Tesluk, & Marrone, 2007; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006*).

El desafío de abordar la posible brecha futura de líderes, se presentó como inquietud en dos mesas de trabajo independientes:

Mesa 5: Post-Brand Economy

Los líderes expresaron dudas sobre cómo los jóvenes podrán transitar desde posiciones de menor responsabilidad hacia roles de liderazgo en un entorno laboral que privilegia la flexibilidad y las habilidades por sobre la experiencia tradicional.

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

Los participantes plantearon una pregunta clave: ¿Quién tomará las decisiones en la organización?, destacando la necesidad de repensar la forma en que se construyen y desarrollan las figuras de liderazgo en estructuras menos jerárquicas. Además, los

87%

de los trabajadores

considera que habilidades como la comunicación y el liderazgo son indispensables para el avance de sus carreras.

participantes de esta mesa imaginaron un futuro donde desaparece la figura del CEO como autoridad central y en su lugar surgen equipos de liderazgo, donde las decisiones se toman de forma colaborativa y horizontal.

Desafío 9: Valorización de las habilidades relacionales

A medida que las organizaciones adoptan modelos más adaptativos, el perfil de habilidades que los colaboradores deberán desarrollar cambiará significativamente. Aunque en la actualidad se enfatiza la importancia de las habilidades técnicas —como el dominio de herramientas digitales, la programación o la formación en disciplinas STEM— esta tendencia podría revertirse en el futuro.

Uno de los escenarios a los cuales se le atribuye más probabilidad, es uno donde virtualmente todas las tareas cognitivas pasan a ser absorbidas por sistemas digitales y los humanos quedan relegados a ser los rostros de la compañía hacia el entorno. En este contexto, las habilidades más valoradas en el mercado laboral no serán necesariamente técnicas, sino aquellas que permitan a las personas generar conexiones significativas y construir relaciones de confianza.

En este sentido, el economista y Premio Nobel Christopher Pissarides, ha señalado que -probablemente- el camino que muchos jóvenes están siguiendo al especializarse en ingeniería, matemáticas o disciplinas técnicas podría ser un error en el largo plazo. Según Pissarides, el creciente protagonismo de la inteligencia artificial reducirá la demanda por habilidades técnicas específicas, mientras que las capacidades humanas como la empatía, la compasión y el juicio ético se convertirán en factores diferenciadores clave para el éxito profesional ([Genbeta, 2025](#)).

Si bien esta visión podría parecer poco intuitiva, ya se observa una creciente demanda de este tipo de habilidades relacionales, desde los propios colaboradores. Según una encuesta de Deloitte, el 87% de los trabajadores considera que habilidades humanas como la comunicación y el liderazgo son indispensables para el avance de sus carreras. Sin embargo, el 52% también percibe que sus organizaciones valoran más las habilidades técnicas que las interpersonales. Este desfase se traduce en una brecha de capacitación: un tercio de los empleados afirma no recibir -o recibir de forma muy limitada- entrenamiento en habilidades humanas ([Deloitte, 2024](#)).

Este desafío fue ampliamente discutido en las mesas de trabajo de la SOFOFA, donde los líderes visualizaron futuros que refuerzan la necesidad de fortalecer estas habilidades:

Mesa 1: Experto en AI o Nada

Los líderes destacaron que, además de habilidades tecnológicas, será clave fortalecer competencias éticas y humanas. En un entorno dominado por la automatización, las habilidades para gestionar relaciones, cuestionar continuamente los modelos y asegurar que los sistemas se adapten a los cambios sociales serán esenciales.

Mesa 3: Humanos relegados a rostros

En este escenario, los líderes proyectaron una revalorización de trabajos tradicionalmente subestimados, como el de portero, precisamente por su rol clave en la conexión humana y la creación de confianza. También previeron un auge de empleos centrados en habilidades emocionales, empatía, escucha y liderazgo en un entorno altamente automatizado.

Mesa 5: Post-Brand Economy

Se destacó que el contacto cara a cara, aunque más costoso, adquirirá un valor estratégico en actividades que requieran negociación, colaboración creativa o generación de confianza. También se enfatizó que las habilidades no cognitivas -como la creatividad y la empatía- serán determinantes en el éxito empresarial.

Mesa 6: Una semana de 20 horas

Los participantes previeron que, en un contexto laboral donde se dedican menos horas al trabajo formal, las habilidades interpersonales adquirirán mayor relevancia para generar vínculos y mantener la cohesión social.

Mesa 8: Un mundo 'GIG'

En este escenario, se proyectó que la contratación de talento bajo esquemas GIG llevará a valorar nuevas habilidades, especialmente aquellas relacionadas con la actitud, la comunicación efectiva y la gestión emocional.

Desafío 10: Construir una nueva propuesta de valor hacia los trabajadores

El último desafío que se presenta en este informe es uno de los más relevantes para el éxito organizacional en el futuro. Más allá de responder a consideraciones éticas o tendencias sociales, priorizar el bienestar, el propósito y la motivación de los colabora-

78%

de los
empleados

considera que para permanecer en su trabajo es esencial contar con un entorno laboral que promueva su bienestar personal.

dores se convertirá en un imperativo estratégico para las empresas que deseen mantenerse competitivas en entornos complejos y cambiantes.

A medida que cambian las motivaciones y expectativas de las personas respecto al trabajo, las organizaciones deberán repensar a fondo el valor que ofrecen a quienes las integran por varios motivos.

Primero, en un mundo donde el valor del trabajo humano provenirá -probablemente- en gran parte de su capacidad para generar vínculos significativos y evocar confianza, el bienestar emocional y mental de los colaboradores ya no será un “*nice to have*”, sino un componente clave de la productividad organizacional. El estado emocional de los empleados influirá directamente en su desempeño, en su capacidad para interactuar con clientes y compañeros, y en su habilidad para cooperar en entornos laborales altamente dinámicos. Por esta razón, en el futuro, es probable que el bienestar de los colaboradores pase a ser un KPI estratégico, medido regularmente por las áreas de gestión con la misma rigurosidad con que hoy se monitorean las ventas, la productividad o el cumplimiento de objetivos financieros.

La relación entre el bienestar de los colaboradores y los resultados de las organizaciones, ya comienza a manifestarse con claridad en el presente. Un estudio realizado por Oxford y Harvard, reveló que el bienestar en el lugar de trabajo es un indicador adelantado del rendimiento financiero de las empresas. Específicamente, el valor de mercado de las 100 compañías que lideran en indicadores de bienestar ha crecido significativamente más que el de sus competidores. (*De Neve, Kaats & Ward, 2023*).

El segundo motivo para poner el valor de los colaboradores en el centro, será la posible manifestación de escenarios futuros, donde atraer y retener talento se vuelva cada vez más difícil. Según un estudio de Atlassian y PwC, el 78% de los empleados considera que para permanecer en su trabajo es esencial contar con un entorno laboral que promueva su bienestar personal (*Atlassian, 2021*). Esta tendencia podría volverse aún más crítica en contextos donde las personas tendrán más opciones, e incluso la posibilidad real de no trabajar.

La tercera razón para avanzar hacia una nueva propuesta de valor hacia los trabajadores es su impacto directo en la adaptabilidad organizacional. Cuando los colaboradores están verdaderamente comprometidos, muestran una mayor disposición para cooperar y una mayor flexibilidad para moverse entre equipos según las necesidades del entorno. En otras palabras, un entorno que cuida

el estado emocional de las personas y les ofrece una razón clara para formar parte de la organización, fortalece su capacidad de respuesta y mejora su capacidad adaptativa.

Este último desafío fue discutido en varias de las mesas de trabajo:

Mesa 6: Una semana de 20 horas

Los participantes anticiparon que la reducción significativa de la jornada laboral podría generar una crisis de sentido en las personas, llevándolas a cuestionar su propósito personal y profesional. Las empresas que logren dar respuesta a esta necesidad tendrán mayores probabilidades de atraer y retener talento.

Mesa 7: Disolución de la pirámide corporativa

En este escenario, los líderes destacaron que la incertidumbre constante respecto a la permanencia en los puestos de trabajo, sumada a una mayor presión por aprender y adaptarse, podría generar altos niveles de frustración y ansiedad. La gestión del bienestar será clave para evitar que estas emociones impacten negativamente en la productividad y el clima laboral.

Mesa 8: Un mundo GIG

Los participantes proyectaron que, en un entorno de trabajo fragmentado y basado en proyectos, la cultura organizacional positiva se convertirá en una herramienta diferenciadora para atraer talento.

Tal como se planteó al inicio de esta sección, el objetivo de los diez desafíos presentados no es preparar a las organizaciones para un futuro específico, sino fortalecer su capacidad de adaptarse ante una variedad de escenarios posibles. Se trata de desarrollar, desde hoy, organizaciones verdaderamente adaptativas, capaces de enfrentar entornos inciertos y cambiantes con mayor agilidad y resiliencia.

La tabla a continuación muestra en qué medida cada uno de estos desafíos resulta relevante frente a los 35 escenarios futuros explorados en este informe. Al revisarla, se hace evidente que, aunque el futuro no pueda preverse con exactitud, trabajar en estos diez ámbitos entrega a las organizaciones una base sólida para enfrentar una amplia diversidad de contextos. En síntesis, esta evidencia refuerza la idea central del informe: en un mundo complejo, el mejor camino no es anticipar lo que vendrá, sino construir hoy las capacidades que permitirán adaptarse con éxito a lo que sea que ocurra.



IV. Reflexiones finales

“La inteligencia artificial será más transformadora para la humanidad que el fuego o la electricidad”.

*Sundar Pichai,
exCEO de Google.*

En 2018, durante una entrevista con un periodista especializado en tecnología de la televisora estadounidense MSNBC, el entonces CEO de Google, Sundar Pichai, hizo una declaración que dejó perplejo al público. Con una calma que contrastaba con la magnitud de sus palabras, dijo: “La inteligencia artificial será más transformadora para la humanidad que el fuego o la electricidad”.

Los entrevistadores se miraron, incrédulos. Uno de ellos incluso soltó una risa nerviosa. ¿Cómo podía compararse, lo que hasta ese punto era un software en un estado incipiente, con descubrimientos tan fundamentales para la civilización como el fuego o la electricidad? Pero Pichai no bromeaba. Y tampoco exageraba.

Tal como en los años 70, la mayoría de las empresas no supieron leer las señales de una crisis energética inminente, hoy muchos líderes empresariales no logran dimensionar el impacto real que las tecnologías digitales tendrán sobre el trabajo, la economía y la estructura misma de la sociedad. Y, una vez más, quienes sí lo logran, parecen estar hablando un idioma que los demás aún no entienden.

Es esencial entender que los sistemas de IA actuales aún están lejos de alcanzar sus límites. Por el contrario, debido a la creciente capacidad de realizar más cómputo a un cada vez menor precio, están evolucionando a un ritmo exponencial. Como resultado de esto, pronto el mundo será fundamentalmente diferente.

Por ello, queremos concluir nuestro informe con una idea que nos parece esencial abrazar: una transformación extrema, mucho mayor a la que hemos experimentado en las últimas décadas, está por venir.

A. Inteligencia artificial transformativa

Con una alta probabilidad, en algún momento de los próximos años, el desarrollo de la inteligencia artificial superará un umbral. Una barrera particularmente relevante para nosotros los seres humanos: el umbral de la inteligencia humana.

Este tipo de IA ha recibido múltiples nombres. Usualmente se le conoce como Inteligencia Artificial General, o AGI por sus siglas en inglés. La AGI puede ser entendida como un sistema de inteligencia artificial capaz de realizar todas las tareas cognitivas tanto o mejor que cualquier ser humano. Algunos líderes de la industria han acuñado otras denominaciones: Dario Amodei, CEO de Anthropic, habla de “Powerful IA”; Mustafa Suleyman, head de Inteligencia Artificial de Google, la llama “Capable AI”. Pero, más

allá de su denominación, lo relevante es que el desarrollo de una inteligencia artificial con la capacidad de generalizar y adaptarse a una amplia gama de dominios, similar a como lo hace la inteligencia humana, supondrá el inicio de una época de profundos cambios.

Hasta hace solo unos años, la factibilidad técnica de que la IA pudiera cruzar este umbral era fervientemente discutida. Geoffrey Hinton —uno de los padres fundadores de la inteligencia artificial moderna y ganador del premio Turing—, por ejemplo, fue durante mucho tiempo escéptico respecto de la viabilidad de desarrollar una AGI. Hoy, sin embargo, ha cambiado de postura. Está convencido de que la AGI llegará y estima que podría suceder dentro de los próximos cinco años ([CBC, 2024](#)).

Dario Amodei ha declarado que podríamos alcanzarla en 2026 ([VentureBeat, 2025](#)). Sam Altman, CEO de OpenAI, ha sugerido que es posible que incluso estemos ya al borde de esa transición ([Time, 2025](#)).

No sabemos con certeza cuándo alcanzaremos este tipo de inteligencia artificial. Pero dada su factibilidad técnica y los enormes beneficios que representa para quien logre desarrollarla primero, la carrera está en marcha. La dinámica competitiva entre las grandes corporaciones tecnológicas y la creciente rivalidad geopolítica entre superpotencias -en particular entre Estados Unidos y China-, implica que ningún actor relevante tiene hoy la opción de frenar. Hemos llegado a un punto en que el avance hacia una inteligencia artificial que iguale o supere al intelecto humano parece, si no inminente, al menos inevitable.

Y cuando crucemos esa línea, el mundo cambiará radicalmente. Un sistema digital capaz de realizar todas las tareas tan bien -o mejor- que los trabajadores humanos, a un costo significativamente menor, transformará la economía y la sociedad de manera profunda ([Zhang et al., 2023](#)). Por esta razón, un término que está ganando fuerza para referirse a este tipo de sistemas es simplemente “IA transformativa”. Porque más allá de su arquitectura técnica específica, lo que realmente la define es su capacidad de detonar transformaciones masivas en el tejido de la sociedad humana. En este informe adoptaremos este término.

B. Mirando el asunto con perspectiva histórica

Tendemos a medir lo humano desde nuestra propia experiencia olvidando que habitamos apenas un instante dentro del extenso devenir de los *Homo sapiens*. No existe una forma de ser humano,

sino un continuo proceso de transformación de la humanidad y del mundo que esta misma moldea.

Para comprender la magnitud de los cambios que están por venir, es indispensable tomar distancia y observar la historia con una perspectiva amplia. Solo entonces podremos comenzar a imaginar los futuros posibles.

En los primeros tiempos de la humanidad, las sociedades eran nómadas, organizadas en pequeñas comunidades de vínculos familiares estrechos, dedicadas a la caza y la recolección. El lenguaje oral era nuestra principal herramienta para transmitir conocimientos, valores y experiencias, permitiendo la continuidad cultural de una generación a otra.

La primera gran transformación llegó con la revolución agrícola. Aprendimos a domesticar plantas y animales. Dejamos de depender exclusivamente de nuestra fuerza física para subsistir y comenzamos a aprovechar la energía de otros seres vivos. Esta innovación posibilitó el establecimiento de asentamientos permanentes y sentó las bases de una vida más estable.

La invención de la escritura fue un elemento central de esta nueva humanidad. Amplificó nuestra capacidad para almacenar y transmitir información, facilitó la planificación a largo plazo, dio origen a formas tempranas de burocracia y contabilidad y permitió el surgimiento de instituciones cada vez más complejas. Las sociedades comenzaron a organizarse de manera más jerárquica y estructurada, inaugurando nuevas dinámicas de poder y organización social.

Siglos más tarde, la humanidad atravesó su segunda gran transformación: la revolución industrial, que marcó el inicio de una tercera era en nuestra historia. El descubrimiento de cómo extraer y utilizar la energía contenida en los combustibles fósiles nos dio acceso a una fuente energética mucho más densa y abundante que cualquier otra conocida hasta entonces.

Las máquinas comenzaron a reemplazar la fuerza física de humanos y animales, multiplicando exponencialmente la capacidad productiva. Asimismo, la imprenta y el auge de la ciencia moderna ampliaron de manera inédita nuestra capacidad de generar, acumular y diseminar conocimiento. Este nuevo modelo dio origen a grandes centros urbanos, al uso del dinero como mecanismo de coordinación de redes cada vez más complejas de cooperación social y al surgimiento de los mercados globales como estructura dominante de organización económica.

Hoy nos encontramos al borde de una cuarta era de la humanidad. El desarrollo de la IA transformativa supondrá un aumento extremo de nuestra capacidad de gestionar información y, con ello, probablemente nuestro progreso tecnológico y científico avanzará a una velocidad mucho más rápida que hasta ahora. Como resultado, nuevas formas de extraer y utilizar energía, como la fusión nuclear, surgirán en las próximas décadas, junto con sistemas de manufactura y distribución totalmente automatizados. Todo esto probablemente generará nuevas instituciones, nuevos marcos normativos y, finalmente, una nueva forma de ver el mundo para los seres humanos.

C. El futuro del trabajo

Al cierre de este informe, vale la pena volver sobre la gran pregunta que lo anima: ¿Cuál será el futuro del trabajo? Una vez más, esta pregunta cobra más sentido si adoptamos la perspectiva amplia que hemos expuesto a lo largo del documento.

El modo de trabajo contemporáneo -ir a la oficina, cumplir un horario, recibir un salario mensual- no es una constante histórica, sino un reflejo de la era postindustrial en la que vivimos. Pero en las eras previas, las personas también trabajaban.

En ese sentido, en términos conceptuales, el trabajo puede entenderse como el proceso mediante el cual los seres humanos extraen y utilizan los recursos del entorno y gestionan la energía, para crear cosas que consideramos valiosas empleando para ello la mejor tecnología disponible en cada época.

Así entendido, en la primera era de la humanidad, trabajar era una actividad corporal directa: recolectar, rastrear animales y cazarlos con nuestras propias manos. Luego, en la era agrícola, el trabajo pasó por organizar y mantener sistemas vivos: asegurar que las plantas crecieran y que los animales se reprodujeran, lo que requería observar con precisión el clima y las estaciones.

Con la revolución industrial, el foco cambió nuevamente: trabajar implicó organizar cadenas de producción, mercados y flujos de capital y el valor comenzó a generarse desde la coordinación de estos sistemas, cada vez más complejos. Por ello, en el presente, el trabajo de millones de personas -y en particular el de los líderes empresariales- se basa en analizar el entorno y tomar decisiones. Naturalmente, la inteligencia y el conocimiento se han convertido en los recursos más valorados.

Pero el futuro podría ser muy distinto. Como hemos señalado es altamente probable que las máquinas lleguen pronto a realizar funciones cognitivas con mayor velocidad y a menor costo que los seres humanos. Con ello, la figura del líder empresarial que analiza reportes, sostiene reuniones para informarse, recoge intuiciones desde su equipo, se toma un momento de reflexión y luego toma decisiones estratégicas, podría volverse obsoleta. En otras palabras, así como hoy nadie intenta competir hoy con una calculadora en operaciones aritméticas, en el futuro, tratar de igualar a los sistemas digitales en el arte de la toma de decisiones podría parecer igualmente anacrónico.

Entonces, ¿cuál será el rol de los seres humanos en esta nueva era?, ¿cuál será la parte del proceso de generar cosas que tienen valor para los humanos, con la tecnología disponible?, ¿tendremos aún algo valioso que ofrecer, a un precio competitivo?

Como se plantea a lo largo de este informe, el futuro es incierto y existen múltiples trayectorias posibles. En efecto, predecir el futuro con precisión es imposible. Pero hay un elemento en particular de esta discusión que queremos destacar dentro de la plétora de posibilidades: en ciertos contextos lo humano, por el preciso hecho de ser humano, seguirá siendo valorado.

Para ilustrar esta idea, pensemos en el ajedrez. Desde 1997, cuando la supercomputadora Deep Blue de IBM derrotó a Garry Kasparov, sabemos que las máquinas pueden jugar mejor que los humanos. Y sin embargo, el ajedrez competitivo humano sigue vivo. Convoca a millones de espectadores cada año y los grandes maestros son celebridades internacionales. ¿Por qué? Porque no vemos ajedrez solo para admirar movimientos óptimos, lo que nos conmueve es precisamente lo humano. Queremos ver la tensión, los errores, las remontadas. Vibramos con las historias, no con la ejecución perfecta del juego.

Asimismo, habrá muchas actividades donde, independientemente de la indudable superioridad técnica de las máquinas, preferimos el componente humano. Seguirán existiendo actores en los teatros y futbolistas en los estadios, sin importar cuánto avance la robótica. Preferiremos a un terapeuta humano porque, aunque un software domine a la perfección las teorías psicológicas, lo que queremos es sentirnos comprendidos por otro ser humano.

Del mismo modo, las organizaciones seguirán a personas. Tal vez estas ya no realizarán trabajos cognitivos, ni tomarán las grandes decisiones, pero sí serán indispensables para representar una visión, sostener una cultura y, sobre todo, encarnar la confianza.

Y este es tal vez uno de los puntos más importantes que garantizarán la presencia humana: la confianza. Los seres humanos seguirán siendo esenciales en el futuro, porque seguimos confiando -profunda y naturalmente- en otros seres humanos. Nuestra biología, nuestra historia evolutiva, nos ha preparado para captar matices sutiles que no se comunican con palabras: una pausa, un gesto, una mirada. Eso que a veces llamamos “presencia” -o incluso “energía”- seguirá siendo irremplazable.

Alguien podría argumentar que la inteligencia artificial pronto será capaz de generar videos hiperrealistas que imiten estas señales a la perfección o que la robótica avanzará hasta replicar los gestos sutiles que hoy evocan cercanía, seguridad o empatía. Pero esa posibilidad no debilita el argumento, lo refuerza.

Confiamos en las personas porque sabemos que pagan un precio por sus errores, porque tienen una reputación que cuidar, porque sienten la presión moral y social de actuar con responsabilidad.

Esa condición -saber que hay alguien al frente, de carne y hueso, que responde por lo que hace- es fundamental para construir confianza. Por eso, en los momentos que realmente importan, exigiremos que haya otro ser humano físicamente presente, representando a una organización, poniendo su palabra en juego por un producto o tomando la responsabilidad por una gran decisión.

Así, en los años que vienen es probable que la inteligencia pura -el análisis lógico, la síntesis de datos, la toma de decisiones calculadas- deje de ser el recurso más escaso y valioso. En su lugar, cobrarán protagonismo las habilidades relacionales: la empatía, la sensibilidad social, la capacidad de escuchar y de inspirar. En otras palabras, el trabajo del futuro podría consistir menos en saber qué hacer, y más en construir y sostener relaciones de confianza genuinas.

D. Un futuro de posibilidades infinitas

Estamos convencidos de que la Inteligencia Artificial Transformativa debiera abrir una serie de oportunidades sin precedentes para nuestra especie, que trascienden el mundo del trabajo, pero que no pueden quedar fuera de esta reflexión final.

El filósofo sueco Nick Bostrom lo ha explicado de forma muy clara: un sistema digital con una inteligencia suficientemente avanzada sería capaz de resolver todos -o casi todos- los grandes problemas de la humanidad, entre ellos la pobreza, la violencia y la contaminación (Bostrom, 2003).

La razón es simple, gracias a su capacidad, estos sistemas no solo podrían analizar nuestros desafíos considerando todas sus variables, sino también acelerar el desarrollo tecnológico y realizar descubrimientos a una velocidad que hoy apenas podemos imaginar, aumentando las probabilidades de que esto ocurra al pensarlo al mismo tiempo que otros avances que parecen inminentes como la comunicación cuántica. Al igual que la palanca cambió para siempre nuestra capacidad, una IA super inteligente podría en un año hacer lo que un milenio de progreso humano. Por eso, Bostrom sostiene que la superinteligencia artificial será el último invento que la humanidad necesitará crear.

Un desarrollo tecnológico de esta magnitud traería como consecuencia natural una prosperidad sin precedentes. Como resultado, las personas contaríamos con muchas más opciones. Así, y tal como ocurrió en las dos grandes transformaciones que ha experimentado nuestra especie -la revolución agrícola y la revolución industrial-, los seres humanos podríamos dar un nuevo salto en nuestra calidad de vida, una expansión radical en las posibilidades de nuestra existencia. Solo por citar algunos ejemplos -relacionados con el mundo del trabajo, para los fines de este informe-, es posible imaginar al menos tres dimensiones en las cuales nuestras opciones podrían ampliarse significativamente.

La primera, tiene que ver con la capacidad creadora del ser humano, que podría multiplicarse de manera exponencial. Con herramientas de inteligencia artificial avanzadas como aliadas, una sola persona podrá llevar adelante proyectos que hoy requieren equipos completos. El emprendedor Reid Hoffman, fundador de LinkedIn, ha acuñado el concepto de “superagencia”, la idea de que la IA en lugar de reemplazar a los humanos, amplificará radicalmente su potencial. Una suerte de “superherramienta” que democratiza el acceso al conocimiento y potencia las capacidades individuales, abriendo nuevas posibilidades de acción, influencia y creación (Hoffman & Beato, 2025).

En segundo lugar, podremos decidir con mayor libertad dónde y cómo vivir. Durante siglos, las ciudades se formaron -y se densifican- en torno a los medios de producción y trabajo. Las personas necesitaban vivir cerca de donde producían valor. Pero en un mundo de trabajo descentralizado y sistemas automatizados de distribución, esa necesidad desaparece. Así, probablemente será posible vivir en lugares remotos, en comunidades pequeñas, o en movimiento constante, sin quedar desconectados del sistema económico global.

Como tercer punto -y tal vez el más importante-, podríamos tener por primera vez en la historia la posibilidad real de elegir si tra-

IV. Reflexiones Finales

D. Un futuro de posibilidades infinitas

Si logramos crear instituciones que sean capaces de repartir la prosperidad, también se abrirá la opción de elegir dónde poner el tiempo y la energía.

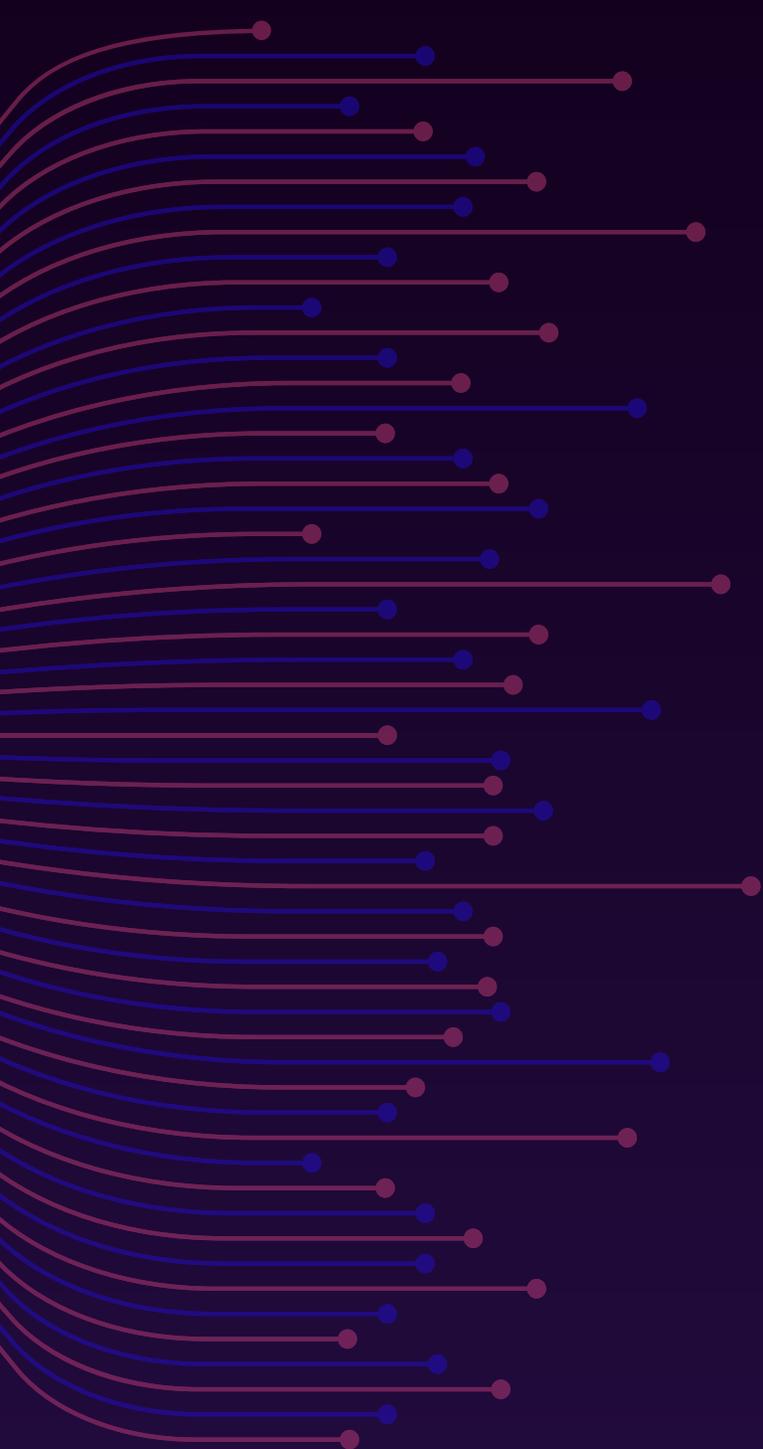
bajar o no. Muchas personas decidirán seguir contribuyendo a la producción económica, por vocación, interés o propósito. Pero, si logramos crear instituciones que sean capaces de repartir la prosperidad, también se abrirá la opción de elegir dónde poner el tiempo y la energía.

Al imaginar todos estos cambios de forma sistémica, nos surgen nuevas preguntas. Si dejamos de dedicar la mayor parte de nuestro tiempo a la producción, ¿qué vamos a hacer? Si no somos trabajadores, ¿quién vamos a ser?

Entonces es que imaginamos que podríamos tener un futuro donde se revalorizan otros aspectos de nuestras vidas y las personas pueden dedicar todo su tiempo a hacer lo que aman, a desarrollar vínculos significativos y a seguir su propósito. En particular, podríamos ver a más personas eligiendo ser artistas o padres y madres cariñosos a tiempo completo, sin culpa ni sacrificio económico. Tal vez eso -más que cualquier innovación tecnológica- sea lo que dé origen a una nueva generación.

Así, tal vez Sundar Pichai daba en el clavo con sus provocadoras palabras. Quizás la inteligencia artificial no solo será más transformadora que el fuego o la electricidad. Tal vez sea la chispa que nos permita, por fin, vivir de forma verdaderamente humana.





V.
Anexos

Tabla XX: Relación entre los desafíos y las mesas de trabajo

Esta tabla muestra qué desafíos presentados en la presente sección, fueron abordados explícita o implícitamente en cada uno de los grupos de trabajo de los workshops colaborativos.

		Mesa 1: Experto en IA o Nada	Mesa 2: El fin de trabajo	Mesa 3: Humanos relegado a rostros	Mesa 4: el gran apagón	Mesa 5: Post-brand Economy	Mesa 6: Una semana de 20 horas	Mesa 7: La disolución de la pirámide corporativa	Mesa 8: Un mundo GIG	Mesa 9: Colapso Hídrico en la Región del Cuyo
1	Aprovechar la asociatividad empresarial para producir soluciones comunes									
2	Desarrollar plasticidad para ajustar estructura y headcount									
3	Estructurar sistemas y procesos que garanticen el sentido de pertenencia									
4	Implementar prácticas para conservar la cohesión entre los equipos de trabajo									
5	Crear condiciones para maximizar la cooperación al interior de los equipos de trabajo									
6	Formar equipos heterogéneos para enfrentar un mundo impredecible									
7	Diseñar un employee journey que sea no lineal									
8	Abordar hoy la brecha futura de líderes									
9	Valorización de las habilidades relacionales									
10	Construir una nueva propuesta de valor hacia los trabajadores									



VI. Bibliografía

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018, May). Modeling automation. In *AEA papers and proceedings* (Vol. 108, pp. 48-53). 2014 Broadway, Suite 305, Nashville, TN 37203: American Economic Association.

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(04), 1750019.

Aghion, P., Jones, B. F., & Jones, C. I. (2017). *Artificial intelligence and economic growth* (Vol. 23928). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Arena, M. J., & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity leadership theory: Shifting from human capital to social capital. *People and Strategy*, 39(2), 22.

Arenas, M. (2024) 9 tendencias del futuro del trabajo en Chile. Deel.

Arup (2019). Four Plausible Futures: 2050 Scenarios. *Arup's Foresight, Research and Innovation and Sustainable Development teams*.

Aschenbrenner, L. (2024). Situational awareness: The decade ahead. *situational-awareness.ai*.

Autonomy (2023). The results are in: the UK's four-day week pilot. *Autonomy*.

Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). The future of skills: Employment in 2030. *Pearson, Nesta & Oxford Martin School*.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2023). Reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales. *Ley Fácil*.

Blinder, A. S., & Morgan, J. (2000). Are two heads better than one?: An experimental analysis of group vs. individual decisionmaking.

Bocconi, M. (2023) Ataque ransomware al grupo GTD afecta organismos públicos y empresas de Chile y Perú. *WeLiveSecurity*.

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.

Cabanes, M, Roger, O. & Doganova, L. (2023). Case study: how Shell anticipated the 1973 oil crisis. *Polytechnique insights*.

Cao, A. (2025). Alibaba commits US\$53 billion for AI infrastructure in largest private computing project. *South China Morning Post*.

Carr, E., Reece, A., Kellerman, G.R. & Robichaux, A. (2019). The value of belonging at work. *Harvard Business Review*.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.

Castro, M. (2024). El mercado laboral chileno muestra un nuevo rostro: los empleos verdes superan a los marrones. *El País*.

CENIA, SOFOFA Capital Humano, SENCE, Ministerio del Trabajo y Previsión Social (2024). Inteligencia Artificial Generativa, oportunidades para el futuro del trabajo: Un Estudio Sobre Chile.

Center for Strategic and International Studies (CSIS) (2022). Moore's Law and its practical implications. *Critical Questions*.

Chen, B., Zhu, C., Agrawal, P., Zhang, K., & Gupta, A. (2023). Self-supervised reinforcement learning that transfers using random features. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 36, 56411-56436.

Christensen, C., McDonald, R., Altman, E. & Palmer, J. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Harvard Business School. Journal of Management Studies*.

Consejo Estratégico Nodo Chile (2024). Nodo de Innovación Económica Nodo Chile. Noviembre 2024.

Conway, M. (2015). Foresight: an introduction. *Thinking Futures*.

Climate Investment Funds (2021). Transformational Change Concepts. *Transformational Change Learning Partnership*.

Data8 (2024). La economía plateada en Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay: de 2023 a 2043, un retrato de hoy a 20 años de proyección. <https://doi.org/10.18235/0013057>.

Dator, Jim. (2019). What Futures Studies Is, and Is Not. 10.1007/978 3 030 17387 6_1.

Davis, J. H. (1973). Group decisions and social interactions: A theory of social decision schemes. *Psychological Review* 80(2):97-125.

De Neve, J. E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). Workplace well-being and firm performance.

Deloitte (2023). Integrating sustainability into business strategy. *Deloitte Insights*.

Deloitte. (2024). Global human capital trends 2024. *Deloitte Insights*.

Deloitte (2024). Global outsourcing survey 2024. *Deloitte*.

Deloitte (2024). 2024 Global Workforce Trends. *Deloitte*.

Deloitte (2024). Workplace Skills Survey. *Deloitte Growth & Development*.

Diario Estrategia. (2023). Estudio revela alza en procedimientos de quiebra, la “vida” de una empresa en promedio es de 11,8 años. *Diario Estrategia*.

Dwinggo Samala, A., Bojić, L., Bekiroğlu, D., Watrionthos, R., & Hendriyani, Y. (2023). Microlearning: Transforming education with bite-sized learning on the go—insights and applications. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, 17(21).

Edmondson, A. (2017). *How to turn a group of strangers into a team* [Video]. TED.

El Mercurio (2024). Seguridad, más calidad de vida y oportunidades: Por qué jóvenes chilenos emigran al extranjero. *El Mercurio, Economía y Negocios*.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.

Eoyang, G. (2011). “Complexity and the dynamics of organizational change.” *The sage handbook of complexity and management* (2011): 317-332.

Evans, J.S.B., Newstead, S.E. & BYRNE, R.M.J. (1993). Human reasoning: The psychology of deduction. *Erlbaum*.

Fry, R. & Braga, D. (2023). The growth of the older workforce. *Pew Research Center*.

Gartner (2025). 9 Future of Work Trends for 2025. *Future of Work Trends 2025: Strategic Insights for CHROs*.

Giacobone, B. (2025). The rise of the AI infrastructure asset class. *Latitude Media*.

Giattino, C. & Ortiz-Ospina, E. (2020). Are we working more than ever?. *Our World in Data*.

Goldman Sachs (2024). AI is poised to drive 160% increase in data center power demand. *Goldman Sachs*.

Goldman Sachs (2023). Generative AI could raise global GDP by 7 percent. *Goldman Sachs*.

Good, I. J. (1966). Speculations concerning the first ultraintelligent machine. In *Advances in computers* (Vol. 6, pp. 31-88). Elsevier.

Griffis, S. & Closs, D. (2017). Managing the complexity paradigm. *APICS & Michigan State University*.

Guerra Jauregui, M. (2024). El florecimiento humano en la era de la Inteligencia Artificial (IA). *Instituto para el Futuro de la Educación. Tecnológico de Monterrey*.

Guo, X. (2017). Deep learning and reward design for reinforcement learning. *Doctoral dissertation*.

Harvard Business School (2020). Common types of organizational change & how to manage them. *Harvard Business School Online*.

Harvard Extension School (2023). Stacking certificates & degrees: Everything you need to know. *Harvard Extension School*.

Hernández, T. (2024). ¿Qué es el borderless talent? La nueva modalidad de trabajo virtual. *El Tiempo*.

Herrera, A., Chakeri, J. & Picarelli, N. (2024). Creative destruction: Harnessing the promise of AI for shared prosperity. *World Bank*.

Horton International (2024). The future of work: 10 core trends shaping 2024. *Horton International*.

IBM (2023). What is human resources (HR) automation?. *IBM Think*.

IndustriALL Global Union. (s.f.). Acuerdos marco globales (AMG). *IndustriALL Global Union*.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2022). Envejecimiento en Chile: Evolución y características de las personas mayores. *Documentos de Trabajo*.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2024). Banco de datos de la Encuesta Nacional de Empleo. *Datamart Empleo*.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2024). Nacimientos y matrimonios disminuyeron interanualmente en agosto de 2024. *Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE)*.

International Labour Organization (2024). Global Employment Trends for Youth 2024: Decent work, brighter futures. *International Labour Office, Geneva*.

Kadiu, A. (2025). Reason, Adapt, Act: Agentic AI Explained for Higher Education. *Element451*.

Kassens-Noor, E., & Hintze, A. (2020). Cities of the future? The potential impact of artificial intelligence. *AI, 1(2)*, 12.

Korinek, A., & Suh, D. (2024). Scenarios for the Transition to AGI (No. w32255). *National Bureau of Economic Research*.

Ladyman, J., Lambert, J., & Wiesner, K. (2013). What is a complex system?. *European Journal for Philosophy of Science, 3*, 33-67.

Lagos, A. (2024). Google lanza Career Dreamer, una herramienta impulsada por IA para explorar nuevas posibilidades profesionales. *Wired en Español*.

Laughlin, P. R., Bonner, B. L., & Miner, A. G. (2002). Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 88(2)*, 605-620.

Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The leadership quarterly, 20(4)*, 617-630.

Lizana, J.A. (2025). Estudiar ingeniería o matemáticas es un error, según un Premio Nobel en economía. Y todo por culpa de la inteligencia artificial. *Genbeta*.

Lorenz, E. N., & Haman, K. (1996). The essence of chaos. *Pure and Applied Geophysics*, 147(3), 598-599.

Márquez, L.A. (2024). El trabajo remoto ya no es la estrella, el Borderless Talent es la tendencia que se ha adueñado de las conversaciones entre los CEO de tecnología. *Xataka México*.

Massucci, L. (2024). The illusion of traditional strategy and the path to adaptive planning. *Medium*.

Matambanadzo, S. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on HR Processes. *Tulane University Law School*.

McKinsey Health Institute (2023). Aging with purpose: Why meaningful engagement with society matters. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company (2017). Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company. (2023). The state of organizations 2023. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company (2024). AI power: Expanding data center capacity to meet growing demand. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company.(2024). Corporate commitments to nature have evolved since 2022. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company (2024). Looking back, looking forward. *McKinsey & Company*.

McKinsey & Company (2024). Steady progress in approaching the quantum advantage. *McKinsey & Company*.

Marcus, G. (2025). The most underreported and important story in AI right now is that pure scaling has failed to produce AGI. *Fortune*.

Marinelli, D. (2015). Company Life Cycle: Getting Shorter. *LinkedIn*.

Masterson, V. (2024). More and more jobs can be done from anywhere. What does that mean for workers?. *World Economic Forum*.

Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and brain sciences*, 34(2), 57-74.

Metz, C. (2025). Meta's new data center aims to revolutionize AI infrastructure. *The New York Times*.

Microsoft. (2024). AI at work is here—now comes the hard part. *Microsoft WorkLab*.

Minkin, R. (2023). Diversity, equity and inclusion in the workplace. *Pew Research Center*.

Minkin, R. (2024). Views of DEI have become slightly more negative among U.S. workers. *Pew Research Center*.

Morgan, S. (2023). 2023 Cybersecurity Almanac: 100 Facts, Figures, Predictions, And Statistics. *Cybersecurity Ventures*.

Muszynski, R. (2020). The role of reward signal in deep reinforcement learning (Doctoral dissertation, UCL (University College London)).

National Centers for Environmental Information (2024). U.S. billion-dollar weather and climate disasters: Time series. *National Oceanic and Atmospheric Administration*.

Nuñez, M. (2025). Anthropic CEO Dario Amodei warns: AI will match 'country of geniuses' by 2026. *VentureBeat*.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). Declining fertility rates put prosperity of future generations at risk. *Press release. OECD*.

Pillay, T. (2025). How OpenAI's Sam Altman Is Thinking About AGI and Superintelligence in 2025. *Time*.

Precedence Research. (2025). Business Process Outsourcing Market Size, Share, and Trends 2025 to 2034. *Precedence Research*.

Price, D. (2021). Managers, your employees are struggling - here's how to keep them happy. *Atlassian*.

Pringle, E. (2024). Jamie Dimon says the next generation of employees will work 3.5 days a week and live to 100 years old. *Fortune*.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy

of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
Purdy, M. (2024). What is agentic AI, and how will it change work? *Harvard Business Review*.

PwC (2024). Megatrends: Five global shifts reshaping the world we live in. September 2024.

Reeves, M., Rüdiger, F., Boulenger, A. & Job, A. (2023). Businesses need to bring younger employees into their leadership ranks. *Harvard Business Review*.

Robert Walters. (2024). Conscious unbossing. *Robert Walters*.

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. *Tymen and Gordon, Adam V., Corporate Foresight Benchmarking Report*.

Ropert, M. T., Crespo, F., & Kokkidou, E. (2022). La mirada de los(as) jóvenes sobre el mercado laboral. *Fundación Forge & Espacio Público*.

Roser, M., Ritchie, H. & Mathieu, E. (2023). What is Moore's Law?. *Our World in Data*.

Ruiz de Valbuena, I. (2025). ¿Cuándo se aplicará la reducción de jornada a 37,5 horas semanales? Diez respuestas a las dudas más frecuentes sobre esta medida. *El País*.

Schrage, M., Kiron, D., Candelon, F., Khodabandeh, S. & Chu, M. (2024). The future of strategic measurement: Enhancing KPIs with AI. *MIT Sloan Management Review*.

Schwartz, P. (1998). *Art of the long view: planning for the future in an uncertain world*. John Wiley & Sons. First edition published 1991 in the USA by Doubleday.

Serles, P., Yeo, J., Haché, M., Demingos, P. G., Kong, J., Kiefer, P., Dhulipala, S., Kumral, B., Jia, K., Yang, S., Feng, T., Jia, C., Ajayan, P.M., Portela, C.M., Wegener, M., Howe, J., Singh, C.V., Zou, Y., Ryu, S. & Filleter, T. (2025). Ultrahigh Specific Strength by Bayesian Optimization of Carbon Nanolattices. *Advanced Materials*, 2410651.
Soros, G. (2013). Fallibility, reflexivity, and the human uncertainty principle. *Journal of Economic Methodology*, 20(4), 309-329.

Sproule, L. (2025). Will we control AI, or will it control us? Top researchers weigh in. *CBC News*.

- Stern, N. (2006).** Stern Review: The economics of climate change.
- Susskind, Daniel. (2022).** Technological Unemployment. *The Oxford Handbook of AI Governance*.
- Synopsys (s.f.).** *What is Moore's Law?*
- Taleb, N. (2012).** Things that gain from disorder. *New York City: Random House & Penguin*.
- Trammell, P., & Korinek, A. (2023).** *Economic growth under transformative AI* (No. w31815). National Bureau of Economic Research.
- Trejo, P. (2023).** Mexico: Proposal for a mandatory hiring quota of workers age 60 and above. *WTW*.
- Tse, T. (2025).** With autonomous problem-solving, agentic AI will upend what you consider work. *LSE Business Review*.
- Turchin, P. (2010).** Warfare and the evolution of social complexity: A multilevel-selection approach. *Structure and Dynamics*, 4(3).
- Uctu, R., Tuluca, N. S. H., & Aykac, M. (2024).** Creative destruction and artificial intelligence: The transformation of industries during the sixth wave. *Journal of Economy and Technology*, 2, 296-309.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009).** Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- United Nations (2020).** Inequality - Bridging the divide. *United Nations*.
- United Nations (2020).** Shifting Demographics. *United Nations*.
- United Nations (2020).** The Climate Crisis - A Race We Can Win. *United Nations*.
- United Nations (2024).** 2024 Revision of World Population Prospects. *United Nations Department of Economic and Social Affairs. Population Division*.
- United Nations Population Fund (UNFPA) (2023).** State of world population 2023: 8 billion lives, infinite possibilities - The case for rights and choices. *United Nations*.
- United Nations Population Fund (UNFPA) (2023).** SWP Report 2023: The problem with 'too few'. *United Nations*.

Viguerie, S., Calder, N., & Hindo, B. (2021). 2021 Corporate Longevity Forecast. *Innosight*.

Vinge, V. (1993) The coming technological singularity: how to survive in the post-human era. *Interdisciplinary science and engineering in the era of cyberspace*, p.11.

Voros, J. (2005). A generic foresight process framework. *Emerald Insight*.

Wack, P. (1985). Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, November 1985.

Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, September 1985.

Webster, A. (2017). Meet the Counter Strike e-sports team where everyone is over 60. *The Verge*.

Weller, V. (2024). Why we've removed job titles at ElevenLabs. *Sifted*.

World Economic Forum (2024). The Global Risks Report 2024 (19th ed.).

World Health Organization (2024). Ageing and health. *Fact Sheets*.

Xiong, Y., Chen, X., Ye, X., Chen, H., Lin, Z., Lian, H., Su, Z., Niu, J. & Ding, G. (2024). Temporal scaling law for large language models. *arXiv preprint arXiv:2404.17785*.

Zeff, M. (2024). The race is on to make AI agents do your online shopping for you. *TechCrunch*.

1840 & Company (2024). What is Global Labor Arbitrage? Plus How It Reduces Costs. *1840 & Company, Workforce Management*.

Zhang, B., Dreksler, N., Anderljung, M., Kahn, L., Giattino, C., Dafoe, A., & Horowitz, M. C. (2023). Forecasting AI progress: Evidence from a survey of machine learning researchers.

Bostrom N. (2014). Superintelligence: Paths, dangers, strategies.

Hoffman, R., & Beato, G. (2025). Superagency: What could possibly go right with our AI future. *Authors Equity*.

FUTURO DEL TRABAJO
SOFIFA
Capital Humano

 **CONSEJO FUTURO
DEL TRABAJO**
O T I C
SOFIFA
Capital Humano

