



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

DF
DIARIO FINANCIERO

EMPRESAS EN TRANSICIÓN: IA, FLEXIBILIDAD Y PRIORIDADES LABORALES

5TO ESTUDIO DE RELACIONES LABORALES

JUNIO 2026

CÁTEDRA
CARLOS VIAL
ESPANTOSO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

DF
DIARIO FINANCIERO®

AUTORA

Carolina von Hausen Cárdenas

Coordinadora de Estudios – Cátedra Carlos Vial Espantoso

EDICIÓN

Alejandra Cristi Bravo

Coordinadora de Comunicaciones e Incidencia – Cátedra
Carlos Vial Espantoso

Constanza Gardilcic Benito

Directora Ejecutiva – Cátedra Carlos Vial Espantoso

APOYO TÉCNICO

Karla Venegas Arnaiz

Socióloga UC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN / 4

METODOLOGÍA / 7

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA / 8

GLOSARIO DE TÉRMINOS / 12

RESUMEN EJECUTIVO / 14

**CAPÍTULO 1
IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DE LA IA Y
LA AUTOMATIZACIÓN EN EL TRABAJO / 17**

1. La transformación tecnológica se toma la agenda / 20
2. Liderazgo de la transformación tecnológica / 23
3. Incorporación de la IA y automatización en la gestión de personas / 30
4. Impactos y efectos percibidos de la IA y la automatización dentro de las empresas / 34
5. Acciones y prácticas implementadas por las empresas para abordar la irrupción tecnológica / 39

**CAPÍTULO 2
AGENDA LABORAL
Y PRIORIDADES DE FUTURO / 45**

1. Prioridades distintas, pero no contradictorias, de la agenda laboral para los próximos años / 47
2. Flexibilidad laboral: valoración de actores depende de su diseño e implementación en la práctica / 49
3. La propuesta de “indemnización a todo evento” de la agencia gubernamental / 56

CONCLUSIONES / 61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / 68

INTRODUCCIÓN

Esta línea de estudios tiene por finalidad atender a dinámicas emergentes de corto y largo plazo en el mundo del trabajo y profundizar en los desafíos que plantean a la gestión de personas y a las relaciones laborales.

La **Cátedra Carlos Vial Espantoso de la Escuela de Administración UC** en colaboración con el **Diario Financiero**, ha realizado por quinto año consecutivo un estudio que recoge la percepción de las áreas de personas y dirigentes sindicales sobre las oportunidades y desafíos de las relaciones laborales en grandes empresas en Chile, con 200 o más trabajadores propios.

Esta línea de estudios tiene por finalidad atender a dinámicas emergentes de corto y largo plazo en el mundo del trabajo y profundizar en los desafíos que plantean a la gestión de personas y a las relaciones laborales. Desde sus primeras versiones, ha permitido observar cómo las grandes empresas en Chile han enfrentado transformaciones sucesivas en el mundo del trabajo, comenzando por los efectos de la crisis sanitaria sobre el empleo, la organización del trabajo y las relaciones laborales. En 2021, los resultados mostraron que la pandemia, aceleró la adopción del teletrabajo, obligó a reorganizar jornadas y procesos, y puso en el centro preocupaciones asociadas a la salud ocupacional, la permanencia laboral y la comunicación interna en las organizaciones. En ese contexto, las áreas de personas asumieron un rol especialmente activo en la gestión de la crisis, liderando comités, coordinando medidas de protección y transformando temas como salud mental, teletrabajo, liderazgo y gestión del cambio en prioridades centrales.

En la etapa postpandemia, la segunda versión del estudio del año 2023 indagó en los desafíos que habían quedado instalados en las organizaciones. La evidencia mostró que la crisis contribuyó a fortalecer espacios de diálogo entre empresas y sindicatos, especialmente en materias vinculadas al bienestar, la seguridad y salud ocupacional y la continuidad del trabajo. Sin embargo, también reflejó una brecha persistente: la mayor frecuencia de diálogo no siempre se tradujo en una participación sindical más incidente en las decisiones de la empresa. Mientras las áreas de gestión de personas consolidaron un mayor protagonismo al interior de las organizaciones, los sindicatos siguieron teniendo una participación acotada en ámbitos que inciden directamente en las trayectorias laborales, como capacitación, desarrollo de carrera o incorporación de nuevas tecnologías. En las versiones de 2024 y 2025, el foco estuvo marcado por la

implementación de nuevas regulaciones laborales y sus efectos sobre la gestión de personas y las relaciones laborales. Los resultados mostraron que la Ley de 40 Horas; la Ley de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral; y la Ley Karin fueron percibidas como avances relevantes para mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral. No obstante, también se puso de manifiesto que su implementación presentó desafíos concretos para las organizaciones: ajustar jornadas sin afectar la productividad, compatibilizar beneficios de conciliación con las características operativas de los cargos, pasar desde el cumplimiento legal hacia una prevención efectiva, y generar mayores espacios de involucramiento sindical en el diseño e implementación de estos cambios.

En conjunto, esta línea de estudios **ha permitido observar la evolución que ha tenido la gestión de personas en los últimos años, transitando desde un rol principalmente reactivo frente a la emergencia sanitaria, hacia una función cada vez más estratégica para acompañar los procesos de adaptación organizacional.** Durante la pandemia, su relevancia estuvo asociada a la capacidad de responder rápidamente a la crisis, proteger la continuidad del trabajo y coordinar medidas de apoyo a los trabajadores. En la postpandemia, el foco se desplazó hacia la consolidación de aprendizajes en torno al bienestar, el diálogo, la salud mental y la reconversión laboral. En los últimos años, en tanto, las áreas de personas han debido asumir nuevos desafíos vinculados a la implementación de cambios regulatorios, la prevención de riesgos psicosociales, la reorganización del trabajo y la anticipación de los efectos de la transformación tecnológica.

Así, **la gestión de personas aparece como un actor clave para traducir los cambios del entorno en respuestas organizacionales concretas. Su aporte no se limita a administrar procesos internos, sino que consiste en articular las necesidades de productividad, adaptación y sostenibilidad de las empresas con las expectativas de bienestar, desarrollo y protección de los trabajadores.** En ese cruce, su rol resulta fundamental para que las organizaciones puedan enfrentar nuevos contextos sin perder de vista la calidad de las relaciones laborales y la centralidad de las personas en el trabajo.

La gestión de personas aparece como un actor clave para traducir los cambios del entorno en respuestas organizacionales concretas.

En esta quinta versión, el estudio se sitúa en un nuevo momento de transformación. La irrupción de nuevas tecnologías demanda la incorporación de nuevas competencias, rediseñar procesos, acompañar cambios organizacionales y anticipar impactos sobre las trayectorias laborales.

En esta quinta versión, el estudio se sitúa en un nuevo momento de transformación que impone desafíos estratégicos. La irrupción de nuevas tecnologías demanda la incorporación de nuevas competencias, rediseñar procesos, acompañar cambios organizacionales y anticipar impactos sobre las trayectorias laborales. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la inteligencia artificial tiene potencial para reconfigurar los mercados laborales, generando al mismo tiempo oportunidades de productividad y riesgos de desigualdad si las ganancias se concentran en los trabajadores y organizaciones con mayores capacidades de adaptación. De esta forma, **la gestión del cambio, la capacitación, el reskilling, la reconversión laboral y la participación de los trabajadores se transforman en condiciones centrales para que la tecnología contribuya efectivamente al desarrollo organizacional y al trabajo decente.**

Estas transformaciones ocurren, además, en un contexto laboral marcado por nuevas discusiones de política pública. La agenda del nuevo gobierno, con foco en crecimiento y reactivación laboral, abre preguntas sobre cuáles debieran ser las prioridades laborales de los próximos años desde la perspectiva de empresas y sindicatos. Entre estos debates destacan eventuales medidas de flexibilidad laboral y una posible modificación al sistema de indemnización por años de servicio hacia esquemas de indemnización a todo evento. Ambos temas se ubican en un punto especialmente sensible de las relaciones laborales, pues cruzan productividad, adaptabilidad, protección laboral, conciliación, costos laborales y seguridad económica de los trabajadores.

En continuidad con el trabajo desarrollado, **esta quinta versión del estudio busca aportar evidencia para comprender cómo empresas y sindicatos están leyendo estos cambios. Su valor radica en poner en diálogo la mirada organizacional y la perspectiva sindical, identificando brechas, puntos de encuentro y desafíos comunes.** Más que ofrecer respuestas únicas, el estudio busca entregar una base de información que oriente a empresas, organizaciones sindicales y tomadores de decisiones en el fortalecimiento de relaciones laborales más colaborativas, productivas y sostenibles en un contexto de cambios.

METODOLOGÍA

UNIVERSO DEL ESTUDIO

- Gerencias de personas y sindicatos de organizaciones con 200 o más trabajadores que operen en Chile.

TIPO DE MUESTREO

- Por conveniencia, a partir de las bases de contactos de Gerencias de área de Personas y dirigentes sindicales.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Encuesta online autoadministrable.

PERIODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- 25 de marzo al 22 de abril del 2026.



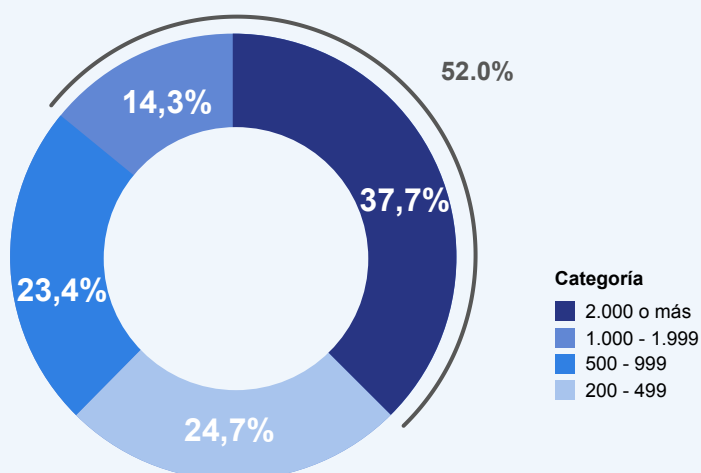
*Total de trabajadores se calculó utilizando una suma intercuartil.

CARÁCTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

GERENCIAS DE PERSONAS

CANTIDAD DE PERSONAL PROPIO EN SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN

Gerencias de Personas



Muestra: 77 casos



Las 77 empresas
participantes
representan un total de

94.650
TRABAJADORES*



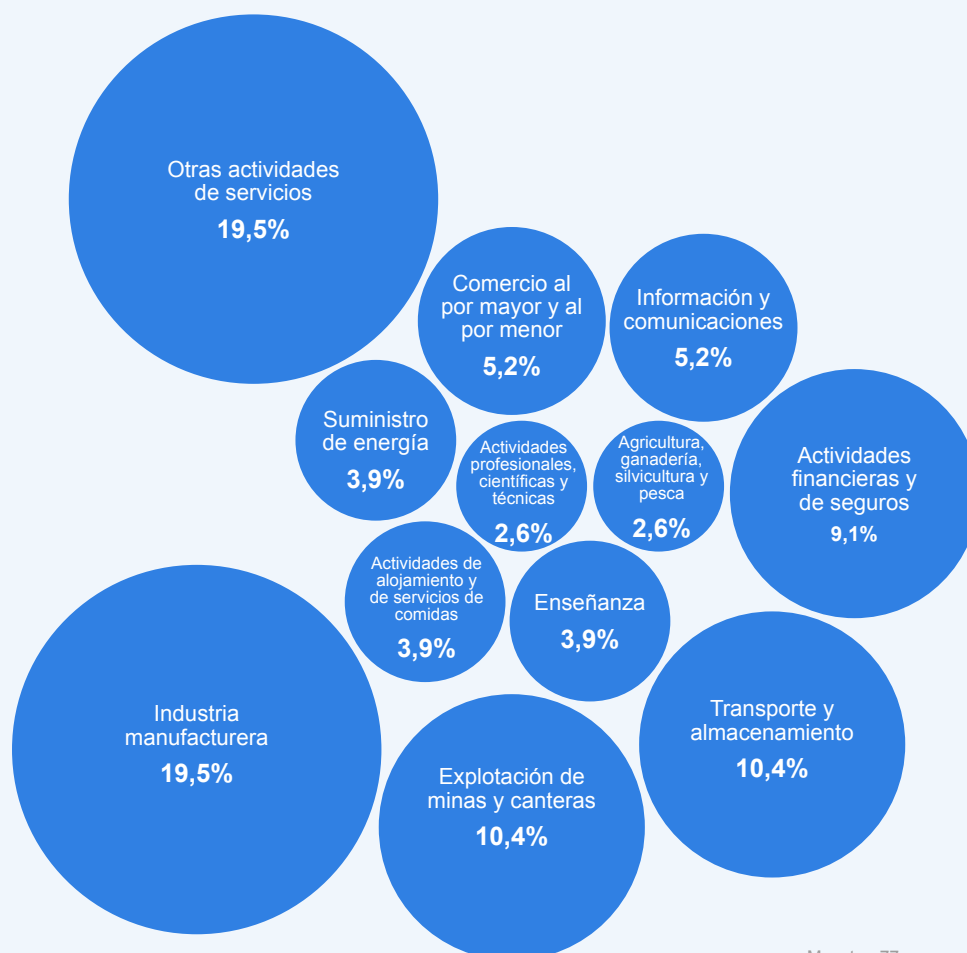
Las empresas
participantes tienen
un promedio de

1.229
TRABAJADORES*

*Total de trabajadores se calculó utilizando una suma intercuartil.

SECTORES ECONÓMICOS

Gerencia de Personas



Muestra: 77 casos.
Se excluyeron valores menores a 2% ($\Sigma=3,9\%$)

REGIÓN A LA QUE PERTENECE LA ORGANIZACIÓN

Distribución geográfica de Gerencias de Personas

→ **87,0%**
REGIÓN METROPOLITANA
N 67

→ **2,6%**
REGIÓN DE ANTOFAGASTA
N 2

→ **2,6%**
REGIÓN DE COQUIMBO
N 2

→ **2,6%**
REGIÓN DE VALPARAÍSO
N 2

→ **1,3%**
REGIÓN DE LOS LAGOS
N 1

→ **1,3%**
REGIÓN DE ARICA Y
PARINACOTA
N 1

→ **1,3%**
REGIÓN DEL MAULE
N 1

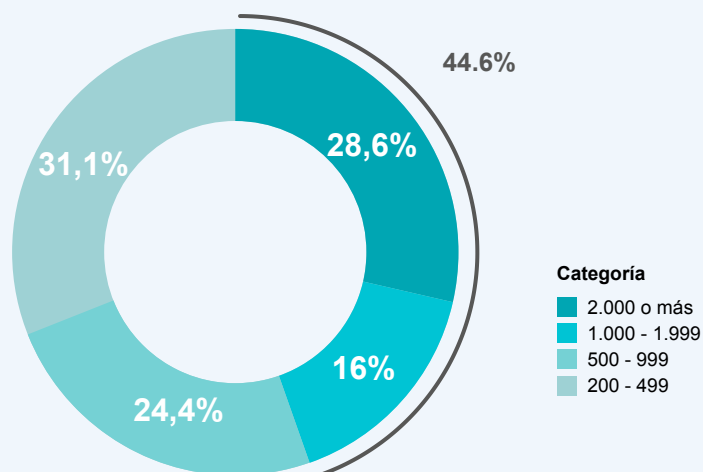
→ **1,3%**
REGIÓN DEL LIBERTADOR
GNRAL. BERNARDO
O'HIGGINS
N 1

Muestra: 77 casos.

DIRIGENCIAS SINDICALES

CANTIDAD DE PERSONAL PROPIO EN LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

Dirigencias Sindicales



Muestra: 119 casos

CANTIDAD DE SOCIOS Y SOCIAS QUE REPRESENTA ACTUALMENTE DIRIGENCIAS SINDICALES

→ Los sindicatos participantes tienen un promedio de

610
SOCIOS

→ Pertenecen a empresas que promedian

1.229
TRABAJADORES*

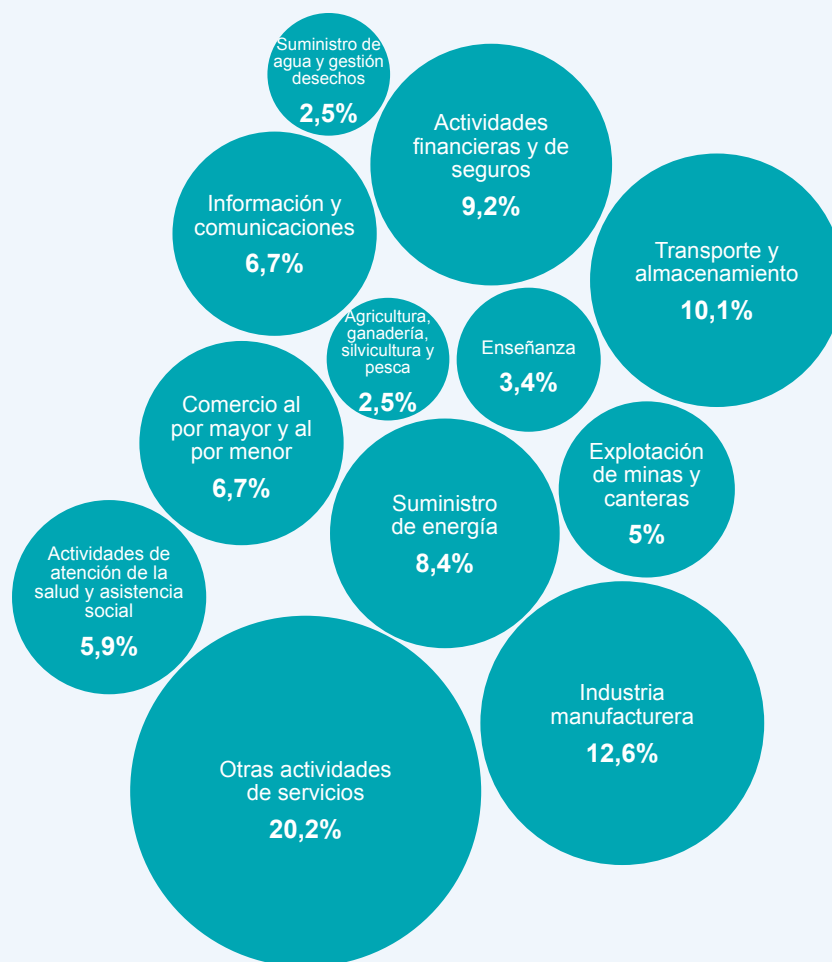
→ Los 119 sindicatos participantes representan un total de

123.950
SOCIOS

Muestra: 119 casos, usando suma intercuartil para estimar el total de socios y socias.

SECTORES ECONÓMICOS

Dirigencias Sindicales



REGIÓN A LA QUE PERTENECE EL SINDICATO

Distribución geográfica de Dirigencias Sindicales

→ **63,9%**
REGIÓN METROPOLITANA
N 76

→ **14,3%**
REGIÓN DE VALPARAÍSO
N 17

→ **3,4%**
REGIÓN DE ANTOFAGASTA
N 4

→ **2,5%**
REGIÓN DE TARAPACÁ
N 3

→ **2,5%**
REGIÓN DE ATACAMA
N 3

→ **2,5%**
REGIÓN DEL LIBERTADOR
GNRAL. BERNARDO
O'HIGGINS
N 3

→ **2,5%**
REGIÓN DE COQUIMBO
N 3

→ **2,5%**
REGIÓN DE LOS LAGOS
N 3

Muestra: 119 casos en Dirigencia de Sindicatos, eliminando casos menores a 2% ($\Sigma=2,9\%$)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Se define como un sistema computacional capaz de procesar grandes volúmenes de datos para inferir resultados, tales como predicciones, recomendaciones o decisiones, con el fin de influir en entornos reales o virtuales. Estos sistemas operan basándose en objetivos definidos por humanos y cuentan con distintos niveles de autonomía y capacidad de adaptación tras su implementación. (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación [MinCiencia], 2024; OECD, 2024).

AUTOMATIZACIÓN

Corresponde al proceso de sustitución de tareas humanas mediante tecnologías. Consiste en la aplicación de máquinas o procedimientos automáticos para la ejecución de secuencias operativas en un proceso o industria. (Acuña & Bravo, 2023; MinCiencia, 2024).

IA GENERATIVA

Es un subconjunto de la inteligencia artificial que utiliza el aprendizaje automático para producir contenidos “nuevos” y originales —como texto, datos numéricos, imágenes, audio y video— a partir del análisis de patrones en grandes volúmenes de datos. Se diferencia de la IA tradicional en que no se limita a clasificar o predecir basándose en información existente, sino que “crea” información nueva. (Cruz et al., 2024).

UPSKILLING

Se refiere a la capacitación adicional que reciben los trabajadores para mejorar sus competencias personales y técnicas actuales. Su objetivo es permitir que el trabajador desempeñe de manera más eficiente y productiva las tareas de su puesto de trabajo vigente ante la evolución tecnológica. (MinCiencia, 2024).

RESKILLING

Consiste en la capacitación de los trabajadores en habilidades completamente nuevas como respuesta a cambios estructurales en la organización. Supone un “reciclaje profesional” para que la persona pueda asumir roles o funciones distintas a las originales, generalmente ante el riesgo de obsolescencia por la automatización. (MinCiencia, 2024).

DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA

Se entenderá como la irrupción de innovaciones que, por su velocidad de adopción y alcance transversal, transforman de manera profunda las estructuras económicas, sociales y laborales. En el contexto actual, este concepto describe la rápida penetración de la inteligencia artificial, cuyo impacto ya no se limita a tareas rutinarias, sino que alcanza funciones cognitivas, administrativas y analíticas, modificando sectores y ocupaciones antes percibidos como menos expuestos al cambio tecnológico. Esta transformación abre oportunidades de productividad e innovación, pero también exige anticipar sus efectos sobre el empleo, las habilidades requeridas y la organización del trabajo.

ADAPTABILIDAD LABORAL

En el contexto del cambio tecnológico, se entiende como la capacidad de los trabajadores y de las organizaciones para ajustarse permanentemente a los cambios tecnológicos y a las nuevas exigencias del mercado. Implica el abandono del paradigma del aprendizaje estático en favor de una formación continua que permita aprovechar las oportunidades de las nuevas tecnologías. (Acuña & Bravo, 2023).

RECONVERSIÓN LABORAL

Proceso mediante el cual se busca adaptar a las personas a las nuevas configuraciones y demandas del mundo del trabajo provocadas por la introducción de nuevas tecnologías. Es una estrategia clave para que los trabajadores cuyas funciones han sido automatizadas puedan transitar hacia nuevas ocupaciones. (MinCiencia, 2024).

SESGO ALGORÍTMICO

Corresponde a errores sistemáticos en sistemas de inteligencia artificial que generan resultados injustos o discriminatorios para ciertos grupos. Estos sesgos pueden originarse cuando se introducen distorsiones en los datos utilizados para entrenar los modelos, se refuerzan estereotipos sociales preexistentes o se excluye a determinados grupos de la población. Plantean el riesgo de reproducir o amplificar desigualdades existentes, especialmente en ámbitos sensibles como el empleo, la selección de personas o el acceso a oportunidades. Su prevención requiere mecanismos de transparencia, supervisión ética y auditoría de los sistemas utilizados (Cruz et al., 2024).

GESTIÓN ALGORÍTMICA

Modelo de organización del trabajo en el que algoritmos y sistemas de inteligencia artificial asumen o apoyan funciones que antes realizaban las jefaturas (OCDE, 2023). Estas herramientas pueden asignar tareas y turnos, monitorear el desempeño y recomendar decisiones sobre bonos, capacitaciones, promociones o desvinculaciones. Su uso puede mejorar la eficiencia, pero también reducir la autonomía de los trabajadores y generar riesgos de vigilancia, sesgos y falta de transparencia.

RESUMEN EJECUTIVO

Los resultados sugieren que la incorporación de IA y automatización dentro de las empresas es conducida principalmente con una visión de negocios y tecnológica, con integración limitada de las áreas de personas.



Los resultados muestran un giro claro en las prioridades de las gerencias de personas: la implementación de IA pasa de ser un desafío secundario para convertirse en el principal tema de la agenda. La misma tendencia se observa entre las dirigencias sindicales, donde la negociación de estrategias de reconversión laboral frente a nuevas tecnologías triplica sus menciones, y la gestión del impacto de la IA en los trabajadores duplica sus menciones dentro de las prioridades sindicales. No obstante, este protagonismo en la agenda contrasta con un nivel de incorporación todavía incipiente: solo en un 10,4% de las organizaciones existe un nivel de implementación estratégica o extendida, frente a un 89,6% que aún no incorpora estas tecnologías, lo hace de manera parcial, o se encuentra en fase de pilotos, evidenciando una brecha entre la centralidad del tema y su madurez real de implementación.



Los resultados sugieren que la incorporación de IA y automatización dentro de las empresas es conducida principalmente con una visión de negocios y tecnológica, con integración limitada de las áreas de personas, responsables de gestionar su implementación y sus efectos sobre los trabajadores. Esta baja participación de las gerencias de personas coincide con una débil estructura interna: un 37,7% de estas áreas no cuenta ni contempla un cargo o equipo dedicado a esta función.



También se identifica una brecha de disposición al cambio entre los distintos actores: la apertura es alta en gerencias de área y alta dirección, pero disminuye en mandos medios, trabajadores y sindicatos. Esto plantea el desafío de avanzar hacia una mejor comunicación y una gobernanza más transversal de las nuevas tecnologías, que combine la conducción estratégica y técnica con una mirada sobre las capacidades, formación, rediseño del trabajo y gestión del cambio.



La participación sindical en la transformación tecnológica es todavía muy limitada. Más de dos tercios de las dirigencias señalan que nunca o casi nunca reciben información frecuente y de calidad, observan transparencia o encuentran apertura al diálogo. Un 76,6% declara que su opinión no es considerada y un 80,0% que no participa en las decisiones. Esta baja incidencia convive con brechas de preparación, donde casi la mitad de las dirigencias sindicales, un 48,5%, evalúa como bajo su conocimiento tecnológico y un 42,0% su capacidad de negociación en estas materias.



Los principales impactos de la implementación de IA y automatización de procesos dentro de las áreas de gestión de personas se observan en la velocidad de respuesta ante los requerimientos de los trabajadores y en la eficiencia operacional del área, (donde un 67,3% y un 60,0%, respectivamente, observa un impacto alto). También destaca la mejora en la disponibilidad y calidad de los datos para la toma de decisiones. En cambio, los efectos sobre la distribución de tareas, los roles de los equipos, el clima y la cultura organizacional aparecen menos consolidados. Esto muestra una adopción orientada principalmente a optimizar procesos existentes, más que a rediseñar integralmente la función.



Las gerencias de personas y los sindicatos reconocen una transformación del trabajo frente a la IA y la automatización, pero difieren en los énfasis de su impacto. Las primeras destacan la incorporación de nuevos perfiles y competencias, la reducción de costos y el aumento de la productividad sin cambios en la dotación. Los sindicatos, en cambio, concentran su atención en la reducción de puestos de trabajo, la externalización y el desplazamiento hacia otras funciones. La pérdida de empleos constituye, además, la principal preocupación sindical, seguida por la exclusión de los sindicatos de las decisiones, la falta de capacitación y el aumento de la vigilancia tecnológica.



Las acciones implementadas para hacer frente a los efectos del cambio tecnológico en los trabajadores se concentran en la capacitación: un 62,0% de las gerencias de personas ha impulsado formación en IA y nuevas tecnologías. Sin embargo, son menos frecuentes las medidas destinadas a acompañar transformaciones en las trayectorias laborales, como los programas de reskilling o upskilling (16,9%), las políticas de empleabilidad interna (15,5%), el diálogo con sindicatos (14,1%) y la reconversión laboral (9,9%). Entre las dirigencias sindicales, casi la mitad no ha impulsado acciones al respecto, y las respuestas se concentran en demandar capacitación, custodiar derechos y coordinarse con otras organizaciones sindicales.



Finalmente, las prácticas de gobernanza y regulación del uso de la IA se encuentran en una etapa inicial. Las organizaciones han implementado en mayor medida normas sobre uso de datos personales (37,1%) y capacitación de equipos de trabajadores (34,3%), mientras un 28,6% de las gerencias declara que no existe ninguna de las medidas consultadas. Los mecanismos de mayor exigencia

Las gerencias de personas y los sindicatos reconocen una transformación del trabajo frente a la IA y la automatización, pero difieren en los énfasis de su impacto.

En cuanto a la agenda laboral del nuevo gobierno, gerencias de personas y sindicatos sostienen prioridades distintas, aunque no necesariamente contradictorias, sino más bien complementarias para el desarrollo organizacional.



institucional son escasos: solo un 20,0% establece supervisión humana obligatoria, un 10,0% realiza auditorías algorítmicas, un 7,1% dispone de protocolos de transparencia y un 5,7% tiene mecanismos para apelar a decisiones apoyadas en IA. Desde la perspectiva sindical, un 52,4% no reconoce ninguna práctica de gobernanza, lo que refleja tanto una implementación limitada como importantes brechas de información y participación.

En cuanto a la agenda laboral del nuevo gobierno, gerencias de personas y sindicatos sostienen prioridades distintas, aunque no necesariamente contradictorias, sino más bien complementarias para el desarrollo organizacional. Las gerencias de personas sitúan en primer lugar la productividad laboral (61,2%) y la flexibilidad (43,3%), mientras las dirigencias sindicales priorizan la conciliación entre trabajo y familia (57,0%), la seguridad social y la protección frente al desempleo (31,0%). La regulación de la inteligencia artificial aparece como una preocupación transversal, asociada a la eficiencia y productividad desde la mirada organizacional, y a la protección del empleo y las condiciones laborales desde la perspectiva sindical.



Por su parte, la valoración de medidas que impulsan la flexibilidad laboral depende de los ámbitos en los que se apliquen y de los resguardos para los trabajadores asociados a su implementación. Un 52,9% de las gerencias de personas evalúa favorablemente una eventual reforma en flexibilidad laboral, mientras un 43,8% de los sindicatos estima que tendría un impacto negativo. Sin embargo, ambos actores reconocen espacios para avanzar en la distribución de la jornada, teletrabajo y sistemas de turnos. La aceptación sindical aumenta cuando la flexibilidad se vincula con conciliación de la vida laboral, personal y familiar, y previsibilidad de los turnos y jornadas, existiendo un amplio espacio para estimular el diálogo social respecto de la flexibilidad laboral con ventajas para la organización en su conjunto.



Finalmente, gerencias de personas y sindicatos reconocen posibles beneficios de una indemnización “a todo evento”, pero difieren en la distribución de sus costos y en la percepción de sus efectos. Las gerencias muestran mayor apertura a un financiamiento compartido y destacan sus efectos sobre la reducción de litigios, la atracción de talento y la flexibilidad para ajustar dotaciones, aunque advierten un posible aumento del costo laboral. Los sindicatos, por su parte, privilegian el financiamiento del empleador o la mantención del sistema actual. Frente a posibles cambios en el sistema de indemnización actual, valoran principalmente la ampliación de la protección económica al término del contrato y el acceso a fondos en caso de renuncia.

CAPÍTULO 1

IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DE LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN EN EL TRABAJO

La penetración de la inteligencia artificial (IA) en América Latina avanza a un ritmo sin precedentes, alcanzando tasas de adopción que igualan en pocos años lo que a la expansión global de internet le tomó décadas consolidar.

La automatización se define como el proceso de sustitución de tareas humanas mediante el uso de tecnologías. Si bien este fenómeno ha acompañado por décadas los procesos de transformación productiva, el reciente desarrollo y masificación de la inteligencia artificial generativa ha marcado un punto de inflexión. A diferencia de la automatización secuencial tradicional, orientada principalmente a ejecutar tareas repetitivas o previamente programadas, la IA generativa tiene la capacidad de producir contenidos nuevos —como texto, imágenes, audio y código— a partir del análisis de patrones en grandes volúmenes de datos. Se trata de labores que, hasta hace poco, eran realizadas principalmente por personas con formación profesional o por quienes ocupaban cargos medios dentro de las organizaciones. Esto vuelve más difícil delimitar el alcance y la profundidad del impacto de estas tecnologías en el mundo laboral, ya que amplían la transformación hacia funciones cognitivas, analíticas y de coordinación.

La penetración de la inteligencia artificial (IA) en América Latina avanza a un ritmo sin precedentes, alcanzando tasas de adopción que igualan en pocos años lo que a la expansión global de internet le tomó décadas consolidar. Frente a la irrupción de estas nuevas tecnologías, el diagnóstico regional advierte una alta exposición laboral. La CEPAL estima que alrededor del 44% de los empleos en la región podrían verse afectados por la disrupción de la IA, impactando no solo tareas rutinarias, sino también sectores creativos, legales y analíticos antes considerados menos expuestos (Rial, 2023). No obstante, la evidencia internacional muestra que sus efectos no pueden entenderse únicamente como sustitución de empleos. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que el impacto más probable de la inteligencia artificial generativa será la transformación y aumento de tareas dentro de las ocupaciones, más que la automatización completa de puestos de trabajo. Al mismo tiempo, se advierte que sus efectos pueden ser desiguales según tipo de ocupación, nivel de ingresos, género y capacidades de adaptación de trabajadores y organizaciones (OECD, 2023).

En este contexto, Chile se posiciona como un referente regional en infraestructura tecnológica, concentrando el 15% de la capacidad de centros de datos de América Latina (CENIA, 2023). Sin embargo, este avance convive con una vulnerabilidad estructural relevante en su mercado laboral. El país posee la tasa más alta de empleos repetitivos de la OCDE: un 55% de los puestos consiste en tareas cortas y rígidas (Universidad del Desarrollo, 2025). A ello se suma que el 26,6% de los ocupados enfrenta un riesgo alto de automatización, definido como una probabilidad de sustitución superior al 70%, mientras que un 46% se encuentra en riesgo medio o alto (Acuña et al., 2023). Esta combinación entre alta infraestructura y disponibilidad tecnológica y elevada exposición laboral plantea desafíos significativos para las empresas, los trabajadores y las relaciones laborales en Chile.

En este escenario, **la incorporación de IA y automatización no solo plantea preguntas sobre eficiencia o productividad, sino también sobre cómo se reorganiza el trabajo, qué competencias serán necesarias, qué ocupaciones podrían transformarse y bajo qué condiciones estos cambios pueden generar beneficios compartidos.** Estudios de la OCDE plantean que la inteligencia artificial puede generar oportunidades para empresas y trabajadores, pero que sus resultados dependerán de cómo sea implementada, regulada y discutida con los actores involucrados (Krämer & Cazes, 2022). Por ello, **el diálogo social y la negociación colectiva aparecen como herramientas relevantes para abordar sus riesgos, anticipar sus impactos y distribuir de mejor manera sus beneficios.**

Este capítulo analiza la implementación e impacto de la inteligencia artificial y la automatización en el trabajo, a partir de la percepción de áreas de gestión de personas y dirigencias sindicales de grandes empresas en Chile. En particular, busca comprender cómo las organizaciones están incorporando estas tecnologías, qué efectos anticipan sobre los procesos de trabajo y las trayectorias laborales, y qué rol están asumiendo las áreas de personas y los sindicatos frente a una transformación que combina oportunidades de productividad con desafíos de adaptación, reconversión y participación.

1. LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA SE TOMA LA AGENDA

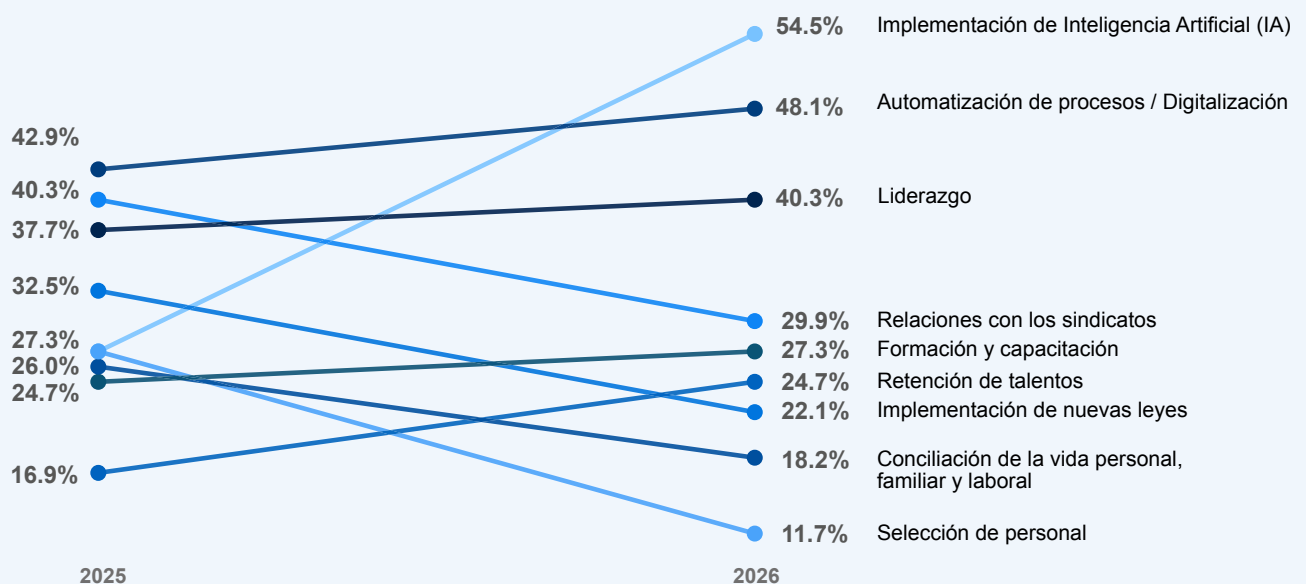
Los resultados del estudio muestran que los desafíos tecnológicos han dejado de ser una preocupación emergente para instalarse como una prioridad central en la agenda de las gerencias de personas.

Entre 2025 y 2026 se observa un cambio en las prioridades de las gerencias de personas: los desafíos tecnológicos se vuelven prioritarios. La implementación de inteligencia artificial emerge como el principal desafío para estas áreas, aumentando de 27,3% en 2025 a 54,5% en 2026, es decir, duplicando sus menciones y pasando del sexto al primer lugar. En segundo lugar, la automatización de procesos y digitalización también crece, de 42,9% a 48,1%. El liderazgo, por su parte, continúa siendo un pilar relevante para acompañar estos procesos de cambio, con un leve aumento de 37,7% a 40,3%.

Al mismo tiempo, la implementación de nuevas leyes laborales pierde peso relativo, bajando de 32,5% a 22,1%, lo que podría indicar que, tras un período marcado por la adecuación normativa, las organizaciones comienzan a concentrar su atención en los desafíos asociados a la transformación digital, la incorporación de nuevas herramientas y la preparación de capacidades internas para sostener los cambios tecnológicos.

EVOLUCIÓN DE DESAFÍOS EN GESTIÓN DE PERSONAS

Principales cambios de percepción en los periodos 2025-2026



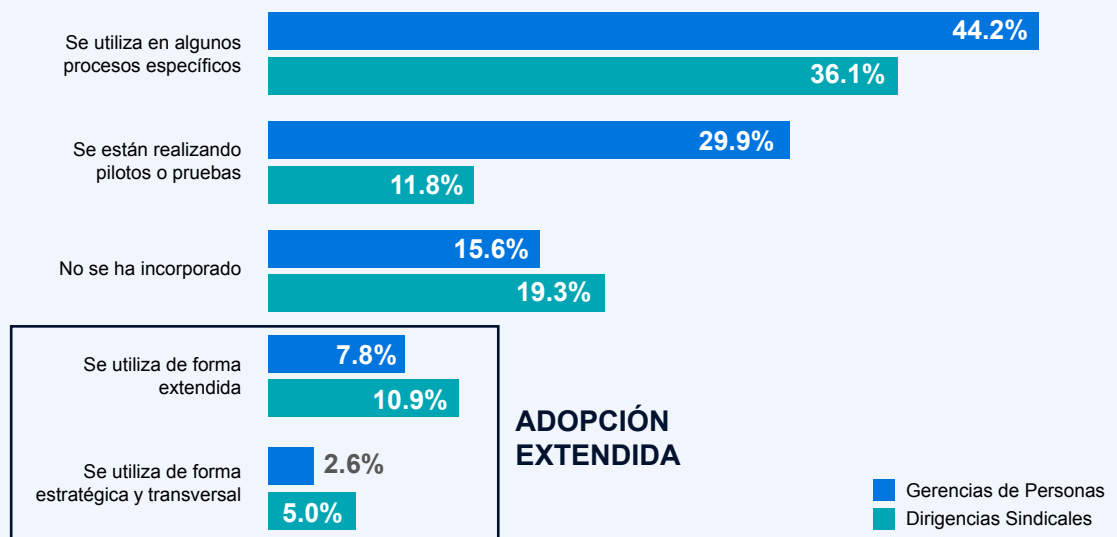
Muestra: 77 casos. Selección múltiple de 5 respuestas máximo

Si bien la inteligencia artificial y la automatización pasaron a formar parte de la agenda organizacional, su nivel de incorporación sigue siendo mayoritariamente incipiente o focalizado en procesos específicos. Desde la perspectiva de las gerencias de personas, un 44,2% señala que la IA se utiliza en algunos procesos específicos, mientras que un 29,9% indica que se encuentra en fase de pilotos o pruebas. Solo un 7,8% de las gerencias declara un uso extendido, y apenas un 2,6% señala que se utiliza de forma estratégica y transversal. En contraste, un 15,6% indica que estas tecnologías aún no se han incorporado.

Los datos evidencian una brecha entre la centralidad que adquiere la transformación tecnológica en la agenda de Gestión de Personas y el nivel real de madurez en su implementación. La IA está presente, pero principalmente en usos acotados, experimentales o poco integrados. Esto plantea a las organizaciones el desafío de pasar de iniciativas puntuales a estrategias articuladas, con objetivos, procesos, liderazgos y formas de gestión del trabajo definidos.

NIVEL ACTUAL DE INCORPORACIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA) O AUTOMATIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Gerencias de Personas y Dirigencias Sindicales



Muestra: 77 casos en Gerencias de Personas y 119 casos en Dirigencias Sindicales

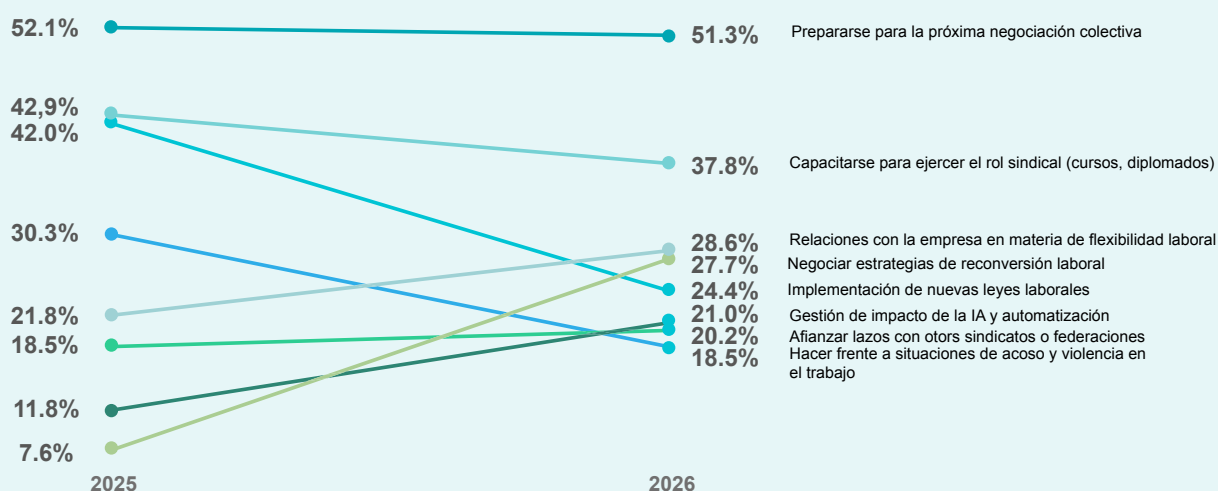
DESDE LA PERSPECTIVA SINDICAL LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA SIGUE SIENDO PRIORIDAD

Desde la perspectiva sindical, la negociación colectiva continúa siendo el principal eje ordenador de sus prioridades. Prepararse para la próxima negociación colectiva se mantiene como el principal desafío en 2026, confirmando que esta sigue siendo el núcleo de la actividad sindical. No obstante, también se observan cambios relevantes: el mayor aumento se observa en la negociación de estrategias de reconversión laboral frente a nuevas tecnologías, que pasa de 7,6% a 27,7%, seguida por la gestión del impacto de la IA y la automatización, que crece de 11,8% a 21,0%. También ganan relevancia las relaciones con la empresa en materia de flexibilidad laboral, desde 21,8% a 28,6%. En contraste, disminuyen con fuerza la implementación de nuevas leyes laborales, de 42,0% a 24,4%, y el abordaje de situaciones de acoso y violencia en el trabajo, de 30,3% a 18,5%.

La mirada sindical muestra una percepción similar a la de las gerencias de personas respecto del nivel de incorporación de IA y automatización. Un 36,1% de las dirigencias sindicales señala que la IA se utiliza en procesos específicos, mientras que un 19,3% indica que no se ha incorporado. Además, solo un 11,8% percibe que existen pilotos o pruebas, porcentaje bastante menor que la gerencia de personas, lo que podría sugerir falta de información o conocimiento de los sindicatos respecto de las etapas iniciales de implementación tecnológica dentro de las empresas.

EVOLUCIÓN DE DESAFÍOS CLAVE PARA LAS DIRIGENCIAS SINDICALES

Mayores cambios de percepción en los periodos 2025-2026



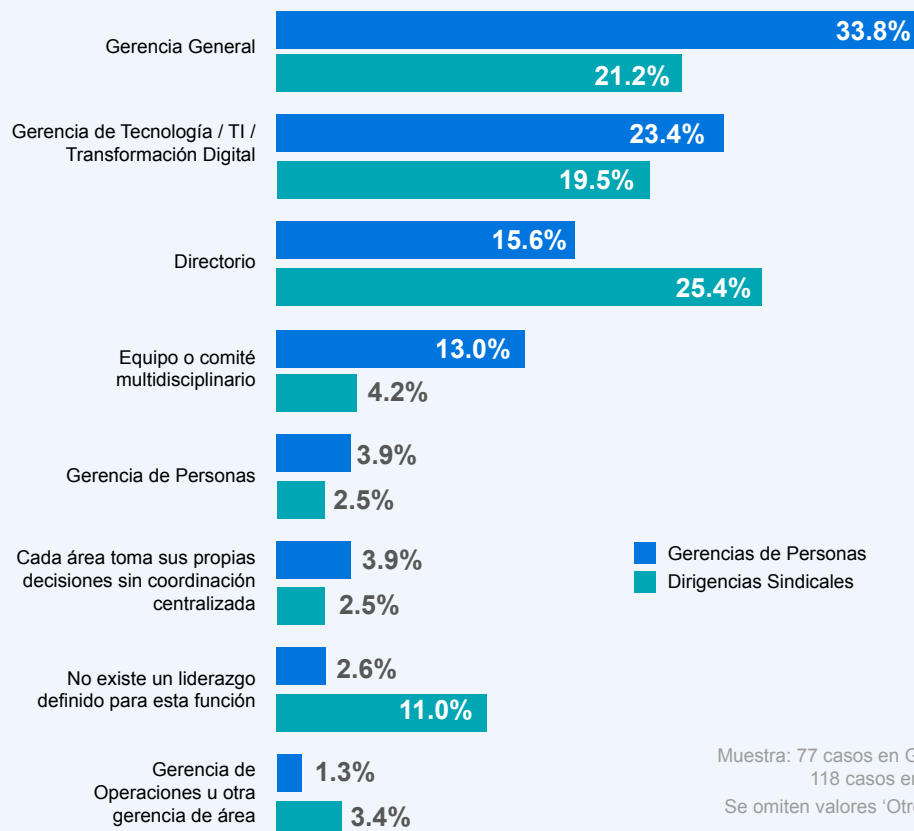
Muestra: 119 casos. Selección múltiple de 5 respuestas máximo

2. LIDERAZGO DE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

La incorporación de inteligencia artificial y automatización no depende solo de la disponibilidad de nuevas herramientas, sino también de quiénes conducen las decisiones sobre su adopción. **Quién ejerce este liderazgo dentro de la organización permite observar si la transformación tecnológica se aborda principalmente como una decisión de negocios, un desafío técnico o un proceso más amplio de cambio organizacional.**

Los resultados muestran una concentración de este liderazgo en los niveles superiores de las organizaciones, siendo la Gerencia General el principal actor en la toma de decisiones, con un 33,8%, seguida por la Gerencia de Tecnología, TI o Transformación Digital, con un 23,4%, y el Directorio, con un 15,6%. En contraste, las Gerencias de Personas ocupan una posición marginal, con apenas un 3,9%, pese a que el éxito y el impacto de su implementación depende en gran medida de su capacidad para gestionar los perfiles requeridos, funciones, formación y la cultura organizacional.

ÁREAS QUE LIDERAN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS SOBRE LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, IA O AUTOMATIZACIÓN

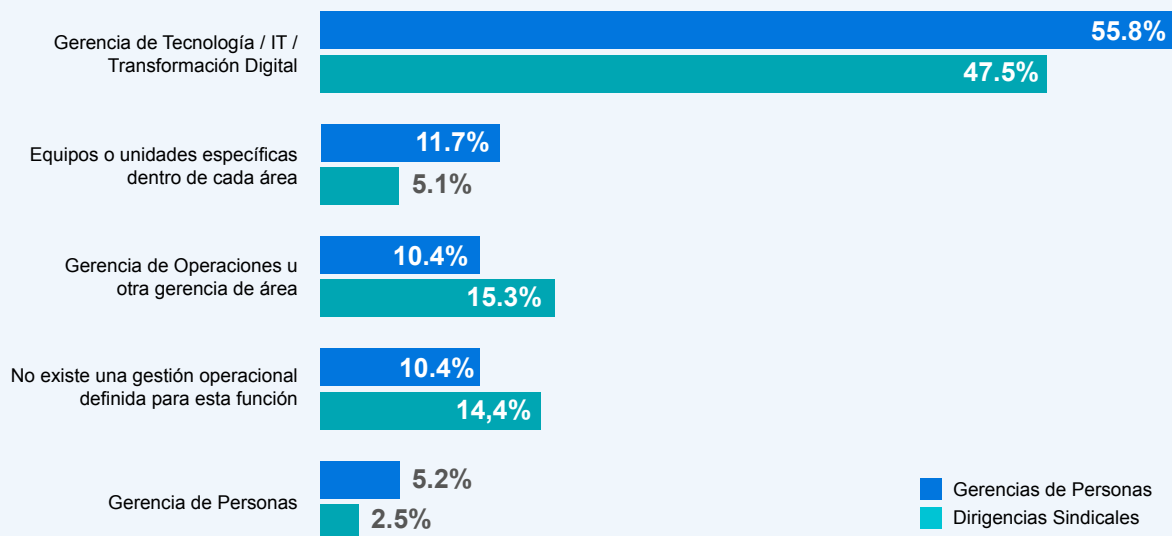


Muestra: 77 casos en Gerencias de Personas y 118 casos en Dirigencias Sindicales.
 Se omiten valores 'Otros' y 'No sabe / No tiene información suficiente'.

En más de la mitad de las organizaciones, la implementación operacional es liderada por Gerencias de Tecnología, TI o Transformación Digital, con un 55,8% de las menciones. En porcentajes mucho menores, los equipos o unidades específicas dentro de cada área, con un 11,7% y las Gerencias de Operaciones u otras gerencias de área, con un 10,4%. En tanto, las áreas de gestión de personas lideran esta implementación en solo un 5,2% de los casos. Adicionalmente, un 10,4% señala que no existe una gestión operacional definida para liderar la implementación tecnológica.

Estos resultados refuerzan la idea de que la IA y la automatización están siendo abordadas principalmente como una agenda tecnológica. **Si bien el liderazgo técnico es necesario para su despliegue, la baja participación de Gestión de Personas puede limitar la incorporación de dimensiones clave para su implementación como la gestión del cambio, la formación, el rediseño de funciones, la comunicación interna y el acompañamiento de los trabajadores.**

ÁREAS QUE LIDERAN LA IMPLEMENTACIÓN OPERACIONAL DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, IA O AUTOMATIZACIÓN



Muestra: 77 casos en Gerencias de Personas y 118 casos en Dirigencias Sindicales.
Se excluyen categorías no comparables.

LA MIRADA SINDICAL DEL LIDERAZGO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

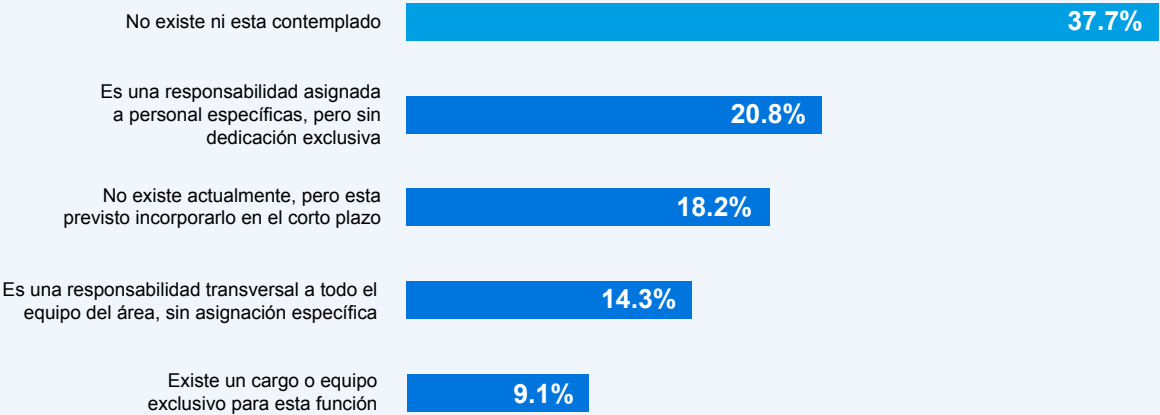
Las dirigencias sindicales también perciben que el liderazgo estratégico se concentra en el Directorio, con un 25,4%, en la Gerencia General, con un 21,2%, y en las áreas de Tecnología, con un 19,5%, mientras que Gestión de Personas alcanza apenas un 2,5%. En el plano operativo, las áreas de tecnología vuelven a predominar, con un 47,5%; un 15,3% señala que no existe una gestión definida, y solo un 2,5% identifica a Gestión de Personas como responsable. Estos resultados muestran una mirada transversal respecto de que la IA y su implementación son parte de una agenda tecnológica, con escasa visibilidad de las áreas de personas en su implementación.

Si bien la transformación tecnológica se ha consolidado como una prioridad central para las gerencias de personas, los resultados muestran que aún falta una estructura clara dentro del área persona para liderar su implementación. Un 37,7% de las gerencias de personas declara que no existe ni está contemplado un cargo o equipo dedicado a implementar nuevas tecnologías, IA o automatización dentro del área. A este grupo se suma un 18,2% que señala no contar actualmente con esta función, aunque prevé incorporarla en el corto plazo.

En conjunto, más de la mitad de las organizaciones no dispone hoy de una estructura dedicada a implementar, abordar, comprender y gestionar estos procesos dentro del área, lo que nuevamente evidencia una brecha entre el lugar prioritario de la IA en la agenda y la capacidad instalada para conducir su implementación desde las gerencias de personas.

Entre quienes han incorporado esta función, predominan fórmulas parciales o distribuidas. Un 20,8% asigna esta responsabilidad a personas específicas, pero sin dedicación exclusiva, mientras que un 14,3% la define como una responsabilidad transversal del equipo. Solo un 9,1% cuenta con un cargo o equipo exclusivo para esta función. Estos resultados sugieren que, en muchos casos, la IA y la automatización son implementadas como una extensión de funciones existentes más que como una capacidad estratégica consolidada dentro del área.

EXISTENCIA DE CARGO O EQUIPO DEDICADO A IMPLEMENTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS, IA O AUTOMATIZACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE GERENCIA DE PERSONAS



Muestra: 77 casos.

Los resultados muestran que la apertura al cambio frente a la automatización y la incorporación de inteligencia artificial es más alta en los niveles directivos y disminuye a medida que se desciende en la estructura organizacional. Desde la perspectiva de las gerencias de personas, los niveles más altos de apertura se concentran en las gerencias de área, donde un 69,5% presenta una disposición alta, y en la alta dirección, con un 65,3%. Para ambos grupos, la percepción de baja disposición no supera el 14%.

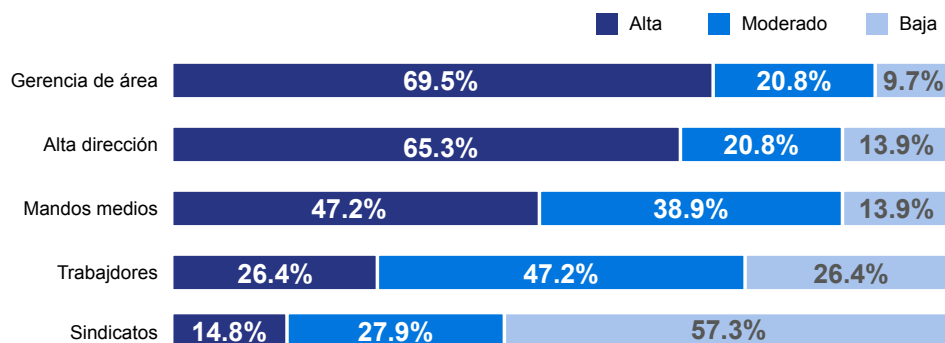
La percepción de apertura se reduce en los mandos medios: un 47,2% percibe una disposición alta y un 38,9% se ubicaría en un nivel moderado. Entre los trabajadores, en cambio, predominaría una actitud intermedia, con un 47,2% de disposición moderada, mientras que las evaluaciones altas y bajas alcanzan proporciones similares, de 26,4%. **Esto sugiere que la transformación tecnológica cuenta con un mayor impulso en los niveles que definen su dirección estratégica, pero todavía no alcanza el mismo grado de apropiación en quienes deberán implementarla o experimentar sus efectos cotidianos.**

La mayor reticencia se observa desde la mirada institucional en los sindicatos. Solo un 14,8% de las gerencias de personas considera que presentan una disposición alta, mientras que un 57,3% la califica como baja.

En conjunto, los resultados evidencian una brecha de alineación interna. Existe apertura al cambio, pero esta no se distribuye de manera homogénea dentro de las organizaciones. Por ello, la implementación de IA requiere ir acompañada de formación, comunicación temprana, participación y mecanismos de gestión del cambio que involucren especialmente a mandos medios, trabajadores y representantes sindicales.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE DISTINTOS GRUPOS RESPECTO A LA AUTOMATIZACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA IA

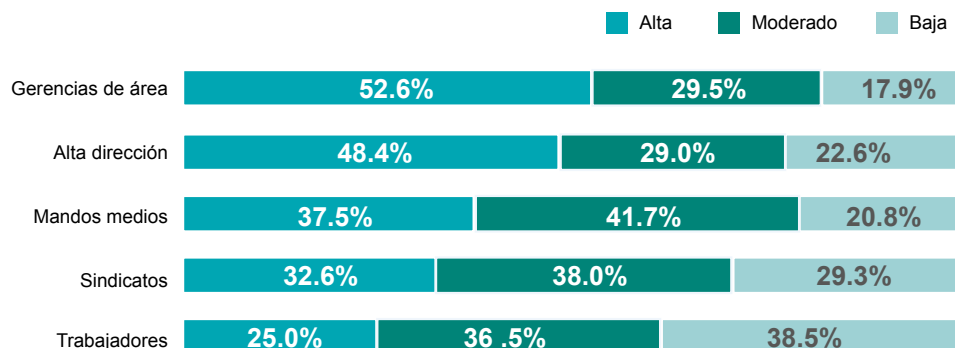
Percepción Gerencias de Personas



Muestra: 72 casos. Se excluye "No aplica".

DISPOSICIÓN AL CAMBIO DE DISTINTOS GRUPOS RESPECTO A LA AUTOMATIZACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA IA

Percepción de Dirigencias Sindicales



Muestra: 119 casos. Se excluye "No aplica".

LA MIRADA SINDICAL: PRECEPCIÓN DE BRECHAS EN FORMACIÓN, INFORMACIÓN E INCIDENCIA

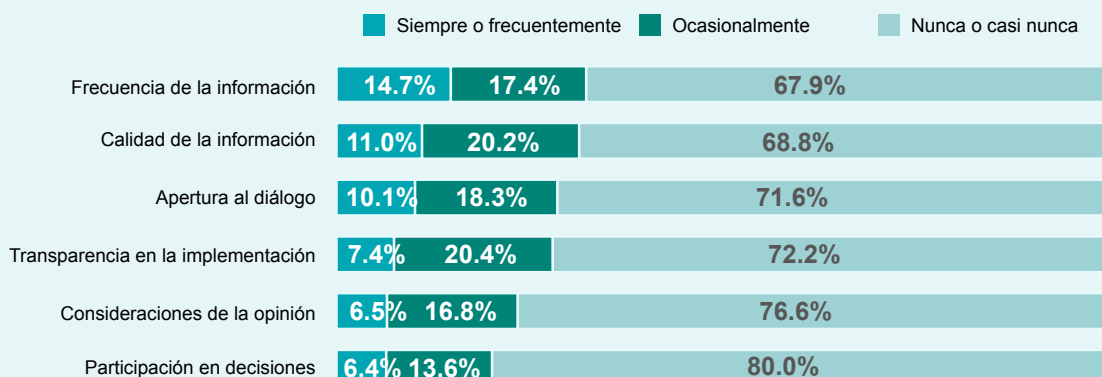
Las dirigencias sindicales también perciben una mayor apertura en las gerencias de área (52,6% de disposición alta), y en la alta dirección (con un 48,4%). Esta proporción disminuye a 37,5% en los mandos medios y a 25,0% entre los trabajadores, quienes aparecen desde la perspectiva sindical como el grupo con mayores reticencias frente al cambio.

Sin embargo, la evaluación sobre los propios sindicatos difiere de manera importante de la percepción de la gerencia de personas: un 32,6% de las dirigencias califica su disposición como alta y un 38,0% como moderada. Esta diferencia en parte podría sugerir que aquello que las gerencias pueden interpretar como baja apertura podría tratarse de una respuesta condicionada por la información disponible, la participación en las decisiones y los resguardos frente a los efectos laborales de la incorporación tecnológica.

Desde la perspectiva de las dirigencias sindicales, la incorporación de IA y automatización dentro de las empresas presenta brechas de acceso a la información, participación e incidencia. Más de dos tercios señalan que nunca o casi nunca reciben información frecuente y de calidad, perciben transparencia o apertura al diálogo.

Esta distancia aumenta en los ámbitos de mayor incidencia: un 76,6% declara que su opinión nunca o casi nunca es considerada y un 80,0% señala que no participa en las decisiones. Los resultados muestran que el desafío no consiste únicamente en incorporar a los sindicatos en la etapa final, sino en generar mecanismos de información, consulta y diálogo desde el inicio de los procesos de transformación tecnológica.

FRECUENCIA DE INFORMACIÓN, INVOLUCRAMIENTO E INCIDENCIA DE LOS SINDICATOS EN LA INCORPORACIÓN NUEVAS TECNOLOGÍAS, IA O AUTOMATIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

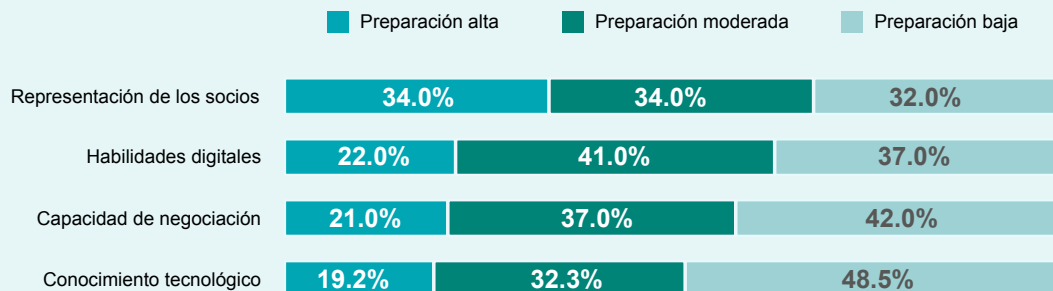


Muestra: 109 casos. Se excluye "No aplica".

La preparación sindical frente a la incorporación de IA y automatización muestra importantes brechas, especialmente en conocimiento tecnológico y capacidad de negociación al respecto; un 48,5% y un 42,0%, respectivamente, se autoevalúa en un nivel bajo. Las habilidades digitales presentan una evaluación algo más favorable; un 41,0% se sitúa en un nivel moderado, frente a un 37,0% en un nivel bajo. La dimensión mejor evaluada es la capacidad de representar a los socios, con un 34,0% de respuestas en nivel alto, lo que refleja que no existe una visión consolidada sobre la capacidad sindical para canalizar las preocupaciones de los trabajadores frente al cambio tecnológico.

En conjunto, los resultados muestran un doble desafío. Por una parte, las empresas requieren generar instancias más tempranas y sistemáticas de información, diálogo y participación sindical. Por otra, los sindicatos requieren fortalecer sus conocimientos tecnológicos, habilidades digitales y capacidades de negociación para intervenir con mayor preparación en decisiones que pueden transformar las tareas, las competencias requeridas y las trayectorias laborales de sus socios.

NIVEL DE PREPARACIÓN DEL SINDICATO FRENTE A LA INCORPORACIÓN DE AI O AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA



Muestra: 119 casos. Se excluye "No aplica".

3. INCORPORACIÓN DE LA IA Y AUTOMATIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE PERSONAS

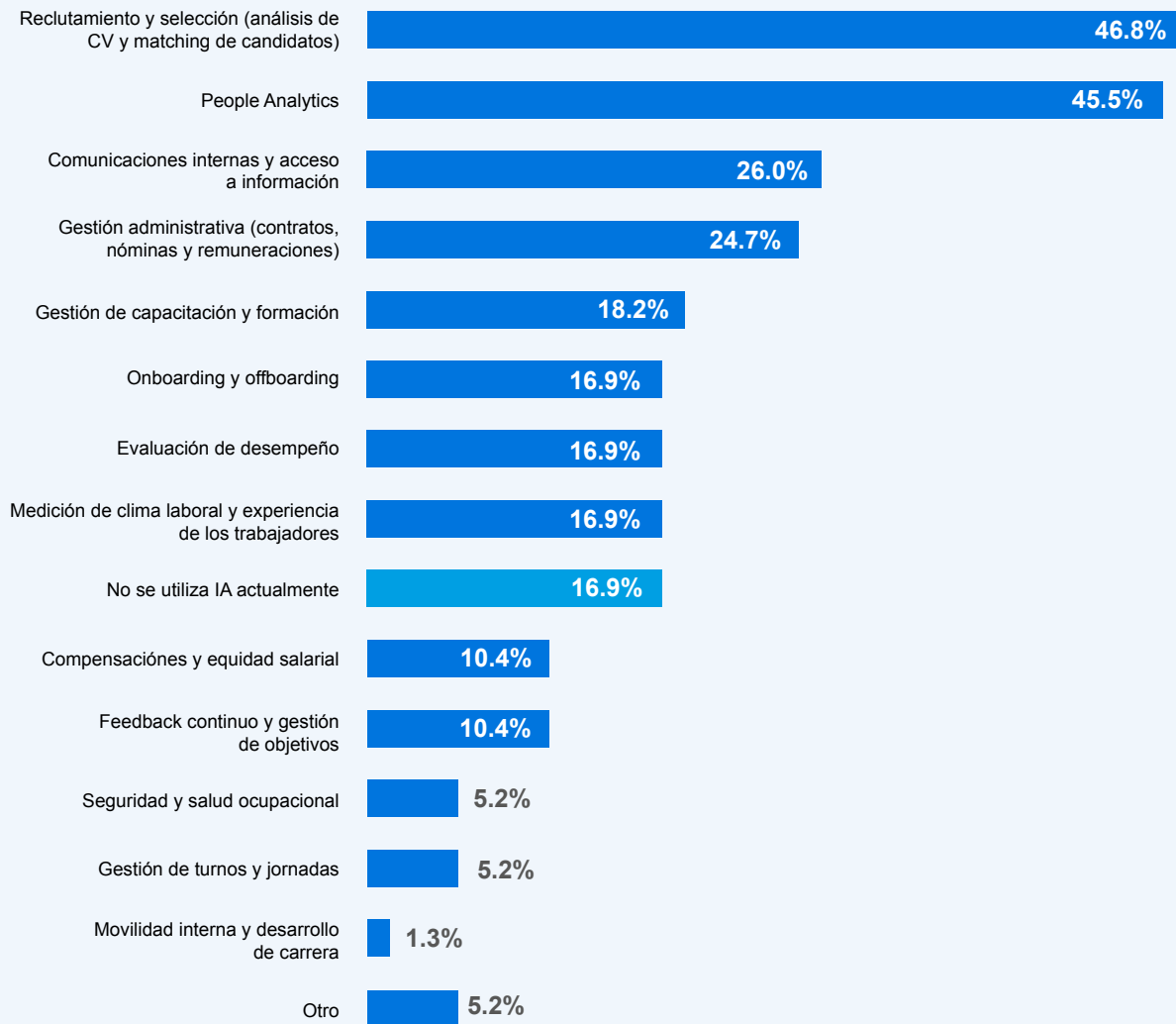
La adopción ocurre primero en tareas analíticas, que requieren manejo masivo y repetitivo de datos, para las cuales existe amplia oferta de herramientas y donde la tecnología contribuye notablemente a generar eficiencias. En cambio, su presencia es menor en procesos más sensibles y complejos.

Los resultados del estudio muestran que la incorporación de herramientas de IA y automatización en las áreas de gestión de Personas se concentra principalmente en procesos intensivos en información y data, con mayores oportunidades de estandarización. Reclutamiento y selección, con un 46,8%, y People Analytics, con un 45,5%, encabezan ampliamente los usos, seguidos por comunicaciones internas y acceso a información, con un 26,0%, y gestión administrativa, con un 24,7%.

Este patrón muestra que **la adopción ocurre primero en tareas analíticas, que requieren manejo masivo y repetitivo de datos, para las cuales existe amplia oferta de herramientas y donde la tecnología contribuye notablemente a generar eficiencias. En cambio, su presencia es menor en procesos más sensibles y complejos**, como compensaciones, seguridad laboral, gestión de jornadas y desarrollo de carrera, ámbitos donde las decisiones requieren mayor conocimiento del contexto, criterios de equidad y revisión humana.

Los resultados sugieren, por tanto, una adopción más focalizada que transversal y aplicada a optimizar labores que ya se realizan dentro de estas áreas. La IA está presente en procesos relevantes, pero no se ha extendido de manera homogénea a toda la función de Gestión de Personas. Al respecto destaca que un 16,9% de las organizaciones declara que todavía no la utiliza, evidenciando distintos niveles de madurez en su incorporación.

PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS QUE SE HA INCORPORADO IA O AUTOMATIZACIÓN



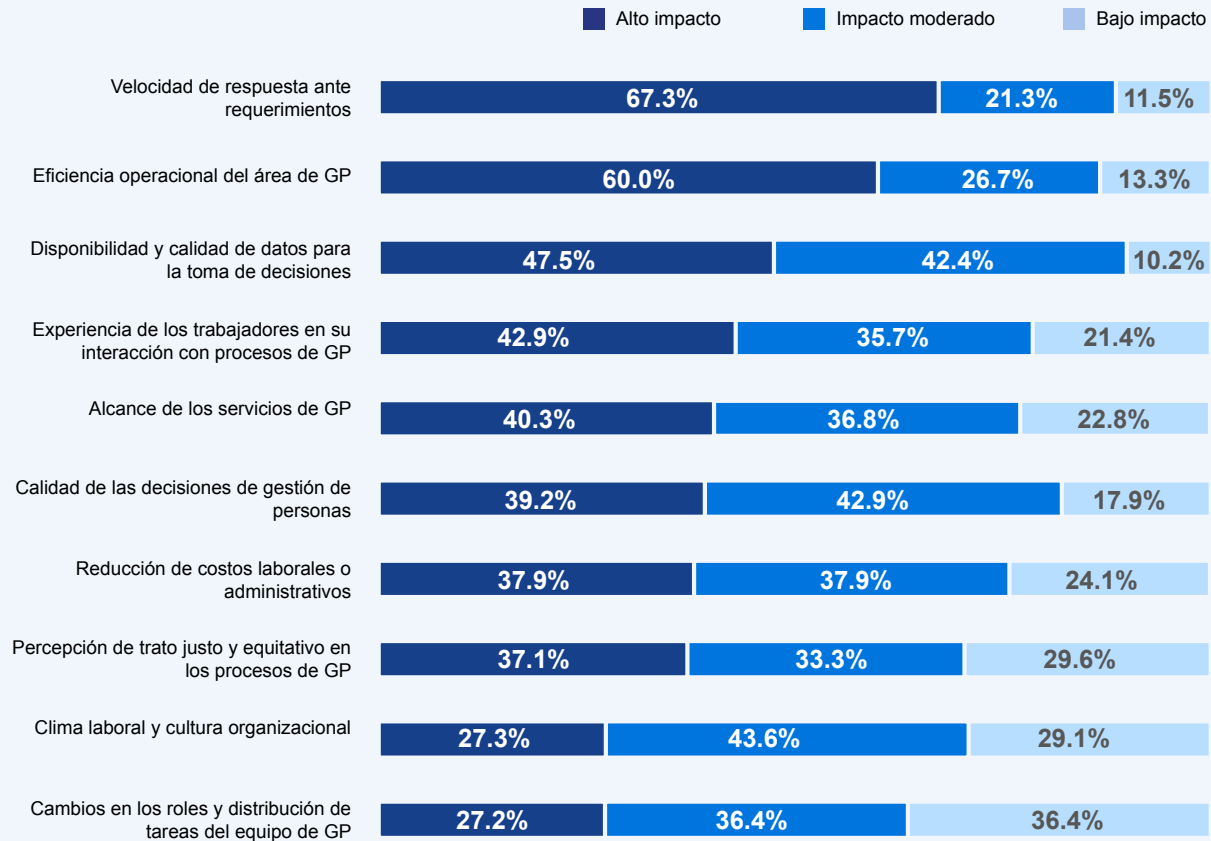
Muestra: 77 casos. Selección múltiple.

El patrón de adopción de tecnologías en el ámbito de la gestión de personas descrito anteriormente —concentrado en procesos intensivos en información y con mayores posibilidades de estandarización— se refleja también en los impactos que las gerencias de personas atribuyen a la IA y la automatización. En nueve de las diez dimensiones evaluadas, la suma de impacto alto y moderado supera el 70%, lo que muestra que estas tecnologías ya son percibidas como relevantes para distintos ámbitos de la función.

Los mayores impactos se observan en la velocidad de respuesta ante requerimientos de trabajadores, evaluada como alta por un 67,3%, y en la eficiencia operacional del área, con un 60,0%. También destaca la disponibilidad y calidad de los datos para la toma de decisiones, donde un 47,5% identifica un impacto alto y un 42,4% uno moderado. En un segundo nivel aparecen la experiencia de los trabajadores, el alcance de los servicios y la calidad de las decisiones de gestión de personas. Los efectos son menos claros en el clima y la cultura organizacional, así como en los roles y la distribución de tareas del equipo, dimensiones en las que el impacto alto alcanza cerca del 27%.

En síntesis, **los resultados muestran que la IA y la automatización están generando efectos más inmediatos en la rapidez, la eficiencia, el manejo y análisis de información dentro de las áreas de personas, mientras que en las tareas de cara a la experiencia de los trabajadores y la cultura organizacional permanecen menos impactadas por el avance tecnológico.** Esto es consistente con una etapa de adopción orientada principalmente a optimizar procesos existentes, más que a rediseñar integralmente las funciones de las áreas de gestión de personas.

IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA IA O AUTOMATIZACIÓN EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS



Muestra: 77 casos. Se excluyen "No aplica".

4. IMPACTOS Y EFECTOS PERCIBIDOS DE LA IA Y LA AUTOMATIZACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS

Desde la perspectiva de las gerencias de personas, los principales efectos observados en la organización producto de la adopción tecnológica se vinculan al desarrollo de capacidades internas y la generación de eficiencias operativas.

La implementación de la inteligencia artificial y la automatización están reconfigurando la organización productiva y las relaciones laborales, con efectos que varían significativamente según el actor analizado (Stanford University, 2026). Literatura internacional muestra que, para las gerencias y empleadores, la tecnología se percibe ante todo como un motor de competitividad y eficiencia operativa (OCDE, 2023). Los trabajadores y sindicatos, en cambio, observan el avance tecnológico con mayor ambivalencia. Por una parte, valoran la eliminación de tareas peligrosas y monótonas, pero manifiestan una preocupación profunda por la “gestión algorítmica”, es decir, la delegación de funciones de gestión en algoritmos de IA, fenómeno que presenta riesgos como intensificar el ritmo de trabajo, reducir la autonomía, introducir sesgos y aumentar la opacidad y falta de control sobre las decisiones de gestión de personas (Álvarez, 2019). La preocupación se expresa también como ansiedad por el posible desplazamiento laboral; estudios indican que un 60% de los trabajadores teme perder su empleo ante el avance de la IA (OCDE, 2023).

En cuanto al aumento de la productividad, evidencia empírica acumulada confirma que los incrementos de productividad al implementar herramientas de IA o automatización son reales, con alzas de entre un 14% y un 26% en áreas de soporte y desarrollo de software (Stanford University, 2026). Sin embargo, su impacto en el empleo global no es uniforme. Algunos estudios observan un patrón de “cambio tecnológico sesgado hacia la antigüedad”, en que la IA tiende a sustituir tareas asociadas a perfiles junior mientras preserva los roles senior (Stanford University, 2026). Pero, paradójicamente, la IA generativa opera también como un factor nivelador, donde sus mayores beneficios recaen sobre los trabajadores menos experimentados, al reducir brechas de desempeño respecto de sus pares más calificados (OCDE, 2023).

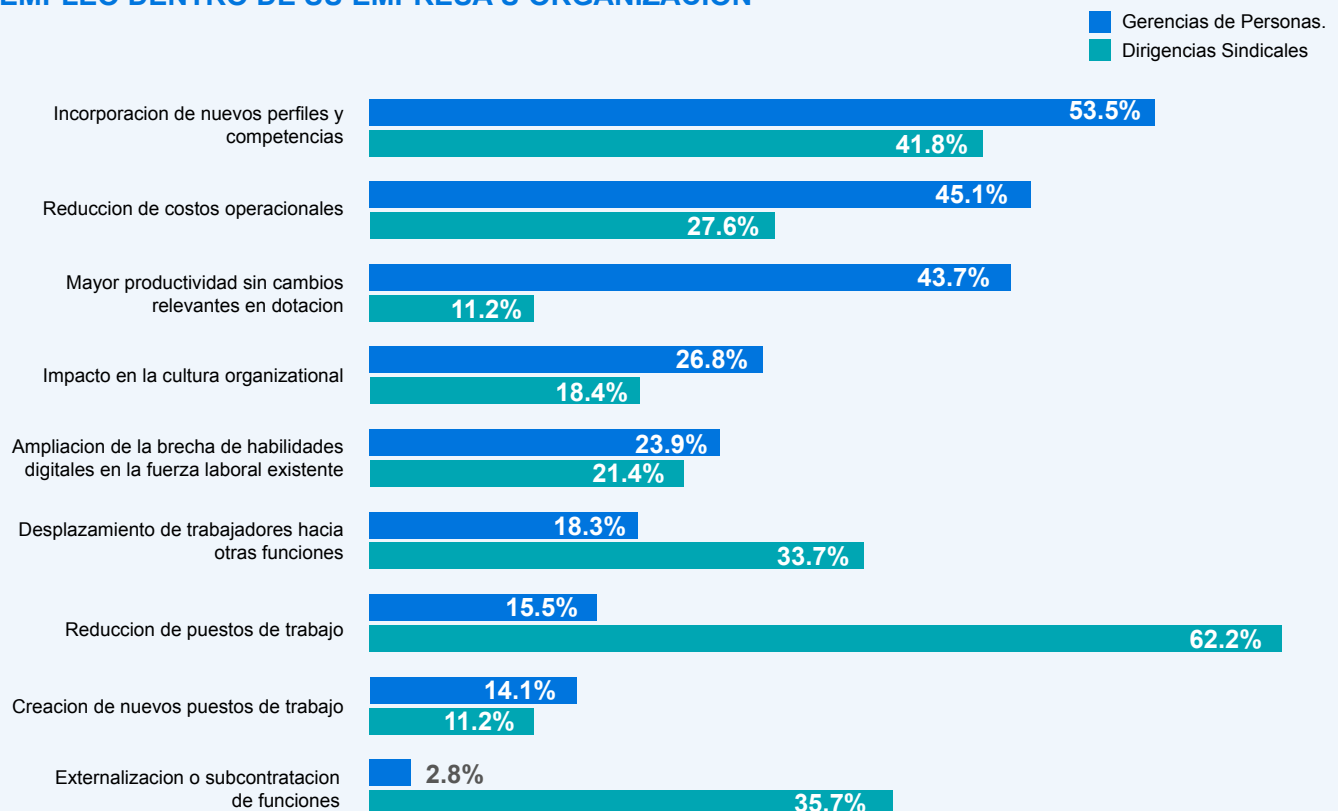
Al respecto, los resultados del presente estudio confirman que, desde la perspectiva de las gerencias de personas, los principales efectos observados en la organización producto de la adopción tecnológica se vinculan al desarrollo de capacidades internas y la generación de eficiencias operativas.

El efecto más mencionado de la introducción de IA y automatización es la incorporación de nuevos perfiles y competencias (53,5% de las gerencias). Le siguen la reducción de costos operacionales, con un 45,1%, y el aumento de la productividad sin cambios relevantes en la dotación, con un 43,7%. En un segundo nivel aparecen los efectos sobre la cultura organizacional,

mencionados por un 26,8%, y la ampliación de la brecha de habilidades digitales, con un 23,9%. En cambio, los efectos directamente asociados a una disminución del empleo tienen menor presencia en la mirada de las gerencias de personas. El desplazamiento hacia otras funciones alcanza un 18,3%, la reducción de puestos de trabajo un 15,5% y la creación de nuevos puestos un 14,1%. La externalización o subcontratación de funciones aparece de manera marginal, con un 2,8%.

En conjunto, estos resultados muestran que las gerencias de personas advierten la introducción de la IA y automatización como un proceso de ajuste de tareas, perfiles y competencias, así como una mayor eficiencia en el uso de recursos antes que como una sustitución generalizada de puestos de trabajo. No obstante, junto con las oportunidades de productividad, las gerencias reconocen la existencia desafíos asociados a la adaptación de los equipos y a las diferencias en las capacidades para utilizar nuevas tecnologías.

PRINCIPALES EFECTOS DE LA AUTOMATIZACIÓN E IA EN EL EMPLEO DENTRO DE SU EMPRESA U ORGANIZACIÓN



Muestra: 71 casos de Gerencias de Personas, y 98 casos de Dirigencias Sindicales. Selección múltiple con 3 respuestas máximo. Se excluyen "Otro", "Sin cambios relevantes", y "No se ha implementado IA ni automatización"

UNA MIRADA SINDICAL MARCADA POR LA INCERTIDUMBRE LABORAL

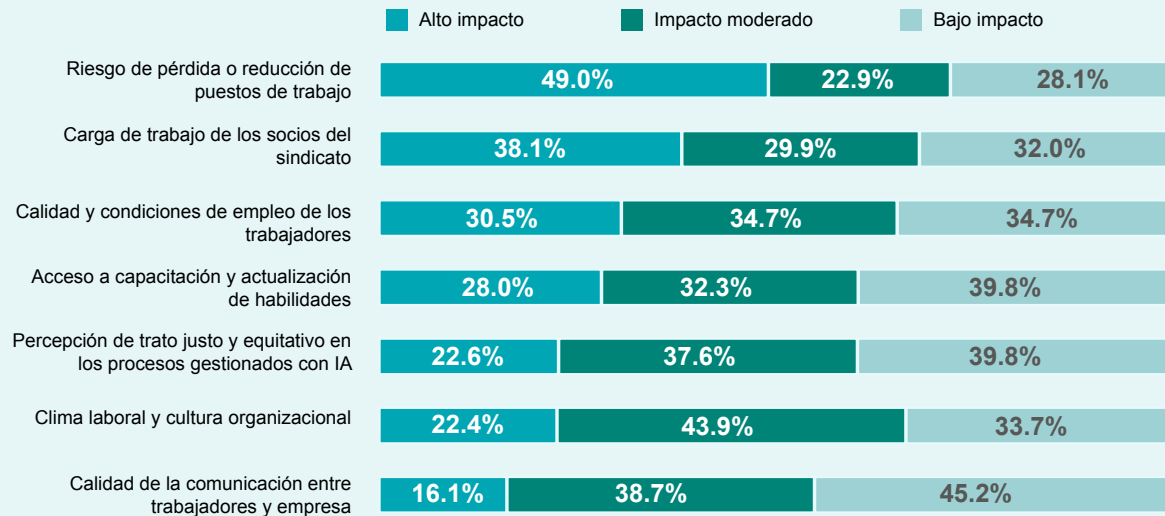
Desde la perspectiva de las dirigencias sindicales, los efectos observados de la IA y la automatización se concentran en los riesgos para la continuidad del empleo. La reducción de puestos de trabajo es el efecto más mencionado, con un 62,2%, frente a solo un 15,5% entre las gerencias de personas. También destacan la externalización o subcontratación de funciones (35,7%) y el desplazamiento de trabajadores hacia otras tareas (33,7%). Sin embargo, existe un punto de coincidencia: un 41,8% de los sindicatos señala entre los principales efectos de la adopción tecnológica dentro sus organizaciones la incorporación de nuevos perfiles y competencias.

Esta percepción se refuerza al evaluar el nivel de impacto atribuido a la incorporación de la IA y la automatización. Un 71,9% de las dirigencias sindicales identifica un impacto alto o moderado en el riesgo de pérdida o reducción de puestos de trabajo, mientras que un 68,0% observa ese nivel de incidencia en la carga laboral y un 65,2% en la calidad y las condiciones de empleo. La percepción de impacto en ámbitos como la capacitación, el trato justo, la cultura organizacional y la comunicación, aparecen más divididas y predominan los impactos moderados o bajos.



Los resultados muestran que las dirigencias sindicales y las gerencias de personas difieren en la interpretación y énfasis de los cambios asociados a la introducción de las nuevas tecnologías; mientras las gerencias ven modernización y productividad, los sindicatos perciben con mayor claridad las consecuencias directas sobre el empleo y la calidad del trabajo, así como también perciben efectos más amplios sobre la equidad, las oportunidades de adaptación y las relaciones laborales, cuyos alcances todavía resultan menos definidos.

IMPACTO DE LA INCORPORACIÓN DE LA IA O AUTOMATIZACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA SINDICAL

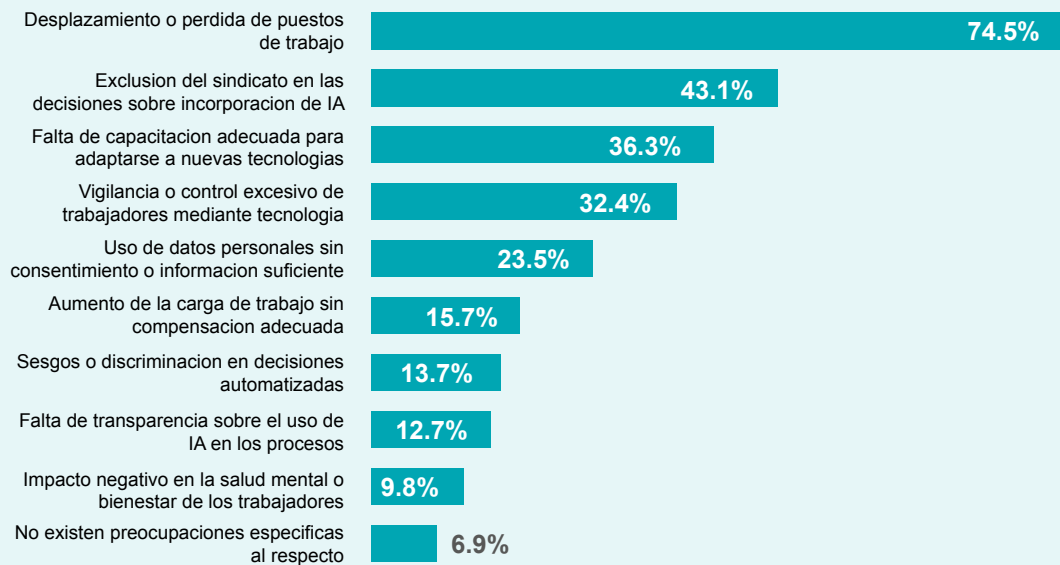


Muestra: 119 casos. Se excluyen 'No aplica'.

Al consultar a las dirigencias sindicales por las principales preocupaciones que genera el uso de IA y automatización, el desplazamiento o la pérdida de puestos de trabajo encabeza ampliamente las menciones, con un 49,0%, proporción incluso superior a la de quienes señalan haber observado una reducción efectiva de empleos. Esto sugiere que la inquietud sindical no se limita a los efectos ya experimentados, sino que se proyecta hacia las posibles consecuencias futuras de la transformación tecnológica.

También genera preocupación la forma en que se están tomando las decisiones, con un 43,9% que menciona la exclusión del sindicato de estos procesos, mientras que un 36,3% advierte la falta de capacitación de los trabajadores para adaptarse y un 32,4% teme un aumento de la vigilancia o el control mediante tecnologías. También aparecen como preocupaciones el uso de datos personales sin suficiente información o consentimiento (23,5%), el aumento de la carga laboral sin una compensación adecuada (15,7%), los sesgos o discriminación en decisiones automatizadas (13,7%) y la falta de transparencia sobre el uso de IA en los procesos (12,7%).

PRINCIPALES PREOCUPACIONES DEL SINDICATO RESPECTO AL USO DE IA O PROCESOS AUTOMATIZADOS EN SU ORGANIZACIÓN O EMPRESA



Muestra: 102 casos de Dirigencias Sindicales. Selección múltiple con 3 respuestas máximo. Se excluye 'No aplica/ No se ha implementado'.



Los resultados muestran que la preocupación sindical se centra principalmente en tres aspectos: la continuidad del empleo, la capacidad de adaptación de los trabajadores y su participación en la toma de decisiones. La implementación tecnológica es percibida no solo como un cambio técnico, sino como un proceso que puede alterar el acceso y distribución de oportunidades dentro de las organizaciones. Los sindicatos perciben una exposición creciente a riesgos asociados al uso de estas tecnologías —como la falta de transparencia, el aumento de la carga de trabajo, la vigilancia y la discriminación—, pero declaran que no siempre cuentan con herramientas suficientes para dimensionar sus alcances o anticipar sus consecuencias. Aunque estos riesgos todavía aparecen de manera menos visible que la pérdida de empleos, las dirigencias comienzan a vislumbrarlos como posibles efectos de una implementación tecnológica sobre la cual tienen escasa información y capacidad de incidencia.

5. ACCIONES Y PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS PARA ABORDAR LA IRRUPCIÓN TECNOLÓGICA

En el entorno corporativo global, las empresas están adoptando marcos de inteligencia artificial responsable para equilibrar la eficiencia con la mitigación de riesgos sociales. Estas medidas incluyen, por ejemplo, la creación de comités éticos y la firma de acuerdos de “negociación algorítmica” para regular el uso de datos y la vigilancia a los trabajadores (Krämer & Cazes, 2022; MinCiencia, 2024). En países como Suecia y Bélgica, los marcos legales exigen consultas previas a representantes de los trabajadores ante nuevos despliegues tecnológicos, con el objetivo de buscar soluciones conjuntas para mitigar el impacto laboral del cambio tecnológico, garantizando que, frente a ellos, las organizaciones impulsen planes de reubicación y reconversión laboral en lugar de despidos masivos (Krämer & Cazes, 2022).

Paralelamente, organismos como la OCDE y la UNESCO recomiendan que la adopción de IA se fundamente en principios de transparencia, explicabilidad y supervisión humana significativa (OECD, 2023). Los expertos sugieren transitar hacia estándares técnicos globales. En esta línea, marcos como el NIST AI Risk Management Framework y la norma ISO/IEC 42001 ofrecen orientaciones a las empresas para identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados a los sistemas de inteligencia artificial. En particular, la norma ISO pone énfasis en la equidad y el control de sesgos, promoviendo la protección de los derechos civiles y la prevención de discriminaciones injustificadas o desventajas sistemáticas entre personas o grupos (Stanford Institute for Human Centered Artificial Intelligence [HAI], 2026; Amunátegui et al., 2025).

Asimismo, se promueve el enfoque de “seguridad desde el diseño” (security-by-design) y la realización de “auditorías algorítmicas” periódicas para verificar si un sistema de IA cumple con principios éticos, legales o técnicos. Estas medidas sirven para revisar cómo toma decisiones el algoritmo, documentar los hallazgos y asegurar que los resultados sean transparentes y responsables (Cruz et al., 2024; Henríquez, 2026).

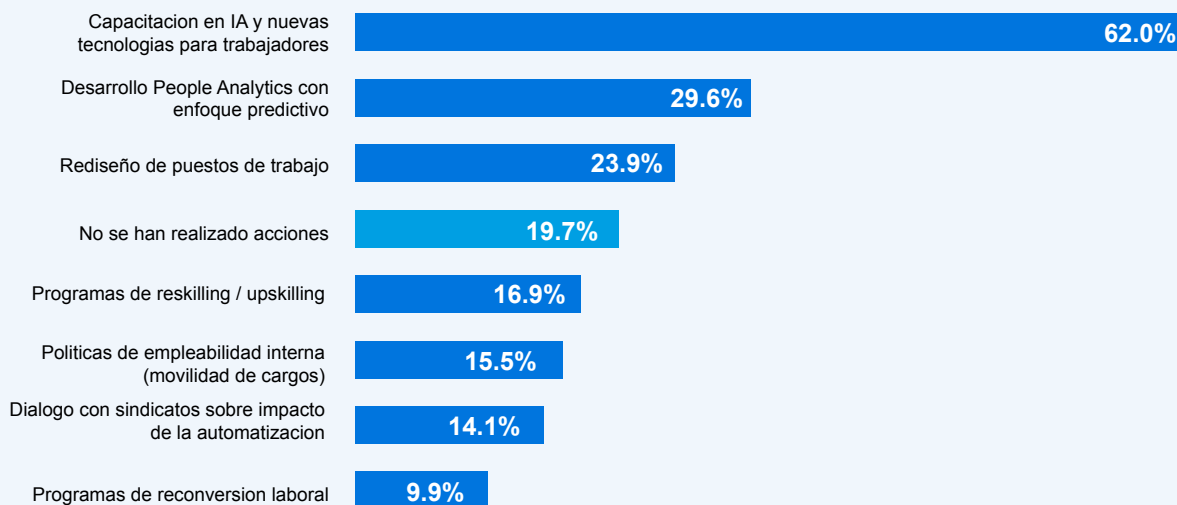
Finalmente, la OIT y el Foro Económico Mundial subrayan que la transición tecnológica requiere de un diálogo constante entre empleadores y trabajadores para planificar la reconversión laboral y la capacitación masiva de los trabajadores (Gmyrek et al., 2025; World Economic Forum, 2025). Estos organismos recomiendan fomentar una cultura de aprendizaje permanente que potencie cualidades humanas difíciles de copiar por las máquinas, como la ética y el buen juicio estratégico (MinCiencia, 2024). **En este escenario, el éxito no depende solo del software, sino de integrar activamente a los trabajadores en la creación y prueba de las herramientas tecnológicas que luego utilizarán (Álvarez, 2019; Krämer & Cazes, 2022).**

En el entorno corporativo global, las empresas están adoptando marcos de inteligencia artificial responsable para equilibrar la eficiencia con la mitigación de riesgos sociales.

A nivel local, el presente estudio muestra que, en cuanto a las acciones implementadas por las gerencias de personas para enfrentar los efectos de la automatización en los trabajadores, éstas se concentran principalmente en la formación. Un 62,0% de las áreas de personas declara haber impulsado capacitaciones en IA y nuevas tecnologías para los trabajadores, muy por encima del desarrollo de People Analytics predictivo (29,6%) y el rediseño de puestos de trabajo (23,9%). Sin embargo, un 19,7% no ha implementado ninguna medida.

Las iniciativas destinadas a acompañar cambios más profundos en las trayectorias laborales tienen menor presencia. Solo un 16,9% señala haber implementado programas de reskilling o upskilling de sus trabajadores, un 15,5% cuenta con políticas de empleabilidad interna y un 9,9% con programas de reconversión laboral. Asimismo, apenas un 14,1% ha establecido un diálogo con los sindicatos sobre los efectos de la automatización.

ACCIONES IMPULSADAS POR LAS GERENCIAS DE PERSONAS PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DE LA AUTOMATIZACIÓN EN LOS TRABAJADORES



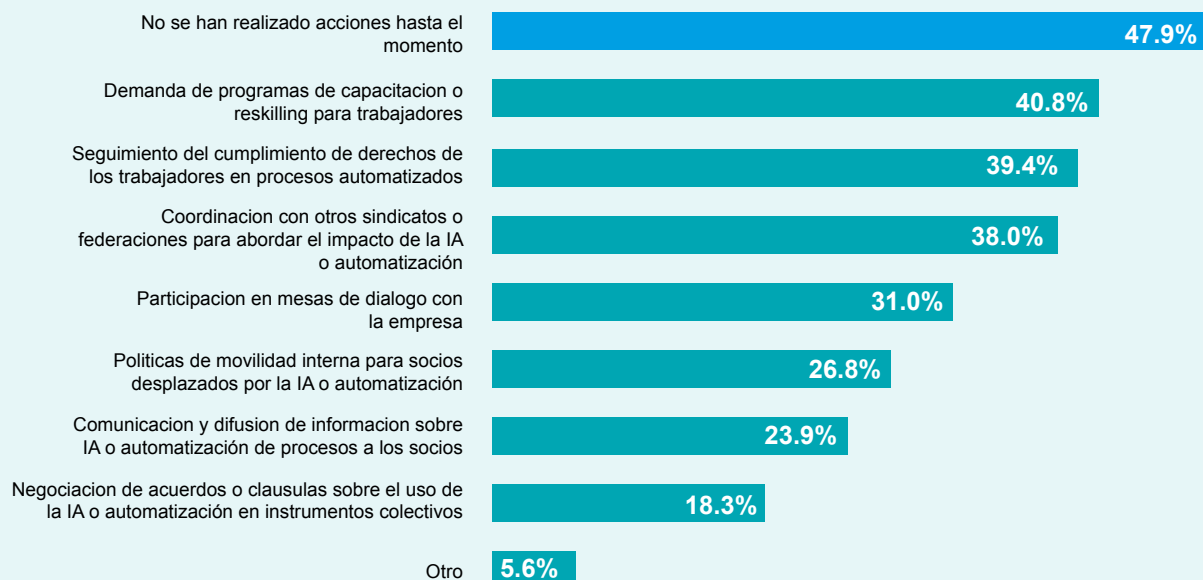
Muestra: 71 casos. Selección múltiple.

UNA RESPUESTA SINDICAL TODAVÍA EN DESARROLLO

Por su parte, casi la mitad de las dirigencias sindicales (47,9%) declara no haber impulsado acciones frente a los efectos de la automatización. Entre quienes sí han actuado, las principales medidas son la demanda de programas de capacitación o reskilling para los trabajadores (40,8%), el seguimiento del cumplimiento de sus derechos en procesos automatizados (39,4%) y la coordinación con otros sindicatos o federaciones para abordar el impacto de estas tecnologías (38,0%).

La participación en mesas de diálogo con la empresa alcanza un 31,0%, mientras que la demanda de políticas de movilidad interna para trabajadores desplazados llega a un 26,8%. En cuanto a las prácticas más tradicionales utilizadas por los sindicatos para abordar temáticas laborales complejas, destaca su menor presencia: solo un 23,9% ha difundido información entre sus socios y un 18,3% ha negociado acuerdos o cláusulas sobre IA y automatización en instrumentos colectivos. Esto muestra una acción sindical centrada en demandar formación, custodiar derechos de los trabajadores y generar coordinación con instancias externas, con escasos avances en la formalización de acuerdos con las empresas.

ACCIONES IMPULSADAS POR LAS DIRIGENCIAS SINDICALES PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DE LA AUTOMATIZACIÓN EN LOS TRABAJADORES



Muestra: 71 casos. Selección múltiple.

**La preparación
frente al cambio
tecnológico aún
no representa una
agenda compartida
entre los diversos
actores de las
organizaciones.**

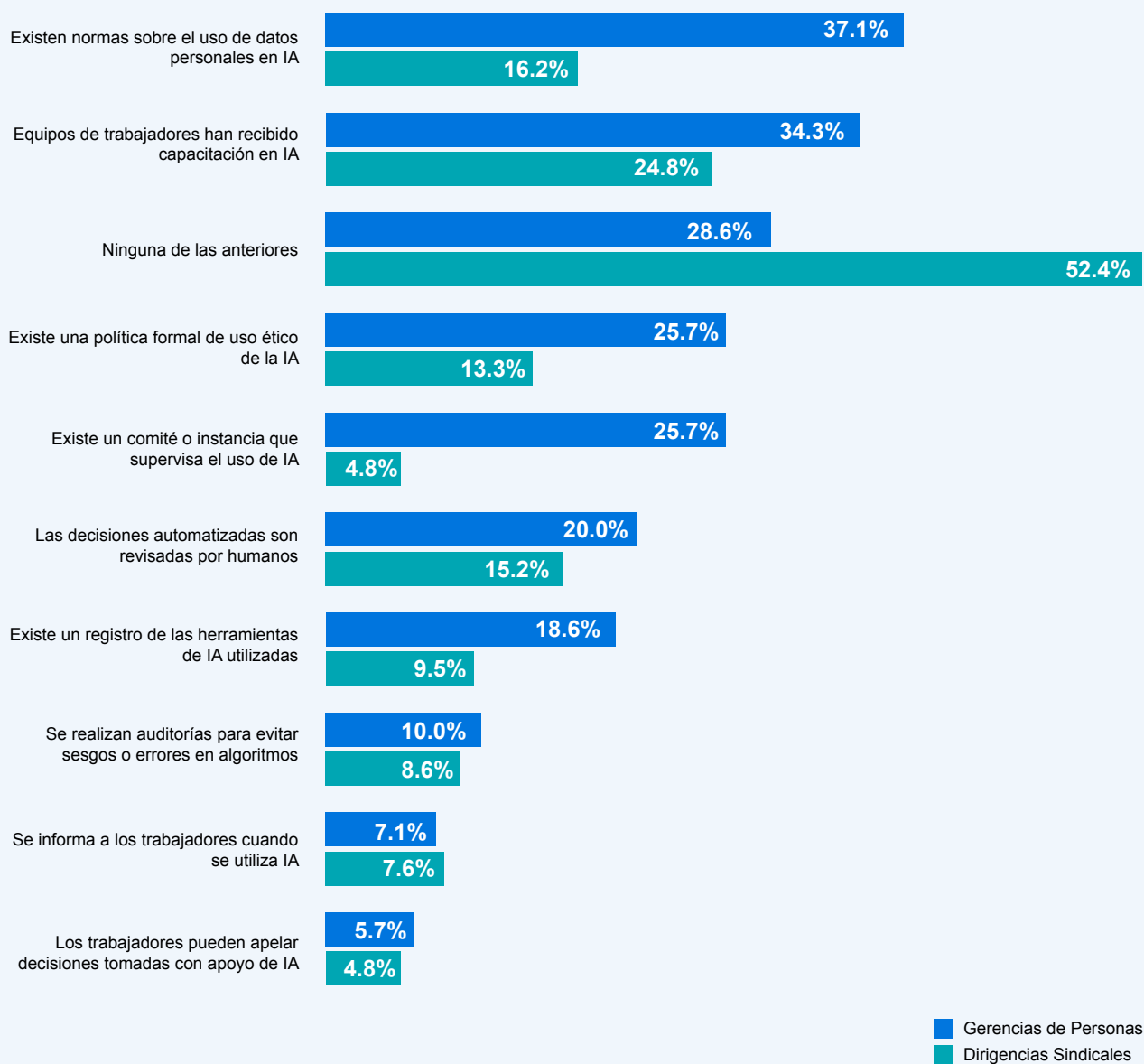
En conjunto, los resultados muestran que la respuesta de las empresas frente al cambio tecnológico se ha centrado en entregar conocimientos y fortalecer capacidades técnicas en los trabajadores, mientras que las medidas destinadas a anticipar desplazamientos, rediseñar trayectorias laborales y facilitar la movilidad interna están menos desarrolladas. La baja presencia del diálogo sindical indica, además, que la preparación frente al cambio tecnológico aún no representa una agenda compartida entre los diversos actores de las organizaciones.

En materia de gobernanza, las prácticas de implementación más extendidas según las gerencias de personas son las normas sobre el uso de datos personales en IA, que estarían presentes en un 37,1% de las organizaciones. Medidas que requieren mayor institucionalización, como las políticas formales de uso ético de la IA y los comités o instancias de supervisión de su uso, son implementadas, en ambos casos, solo en un 25,7% de las organizaciones consultadas. Destaca, sin embargo, que un importante 28,6% señala que su organización o empresa no implementa ninguna de las prácticas consultadas.

Por otra parte, los mecanismos orientados a garantizar transparencia, control y apelación son aún menos frecuentes. Solo un 20,0% establece la revisión humana de decisiones automatizadas, un 10,0% realiza auditorías para detectar sesgos o errores en algoritmos, un 7,1% informa a los trabajadores cuando se utiliza IA en los procesos y un 5,7% permite apelar decisiones tomadas con apoyo de estos sistemas.

PRÁCTICAS EXISTENTES ACTUALMENTE EN LA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN CON EL USO DE LA IA

Perspectivas comparadas de Gerencias de Personas y Dirigencias Sindicales



Muestra: 70 casos en Gerencias de Personas y 105 casos en Dirigencias Sindicales. Selección múltiple. Se excluyen 'Otros'.

LOS SINDICATOS PERCIBEN UNA MENOR ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBERNANZA

Desde la perspectiva sindical, un 52,4% señala que su organización no cuenta con ninguna de las prácticas consultadas para regular el uso de IA, frente al 28,6% reportado por las gerencias de personas. Las prácticas más reconocidas por los sindicatos son la capacitación de trabajadores en IA (24,8%), las normas sobre el uso de datos personales en IA (16,2%) y la revisión humana de decisiones automatizadas (15,2%).

Las mayores diferencias se observan en los mecanismos institucionales de supervisión: mientras un 25,7% de las gerencias declara contar con un comité o instancia responsable del uso de IA, solo un 4,8% de los sindicatos reconoce su existencia. También son poco visibles para las dirigencias las políticas firmales de uso ético de la IA (13,3%), los registros de herramientas utilizadas (9,5%), las auditorías algorítmicas (8,6%) y los mecanismos de apelación a decisiones que se apoyan en estas herramientas (4,8%). Esta brecha puede reflejar tanto una implementación limitada como una falta de información y participación sindical en el diseño y funcionamiento de estas prácticas.



Los resultados dan cuenta de una gobernanza y prácticas institucionalizadas todavía incipientes. Las organizaciones han avanzado principalmente en medidas iniciales, como la protección de datos, la capacitación y la formulación de políticas generales, pero muestran un menor desarrollo de mecanismos que permitan verificar el funcionamiento de los sistemas, explicar sus decisiones y cuestionar sus resultados.

La distancia entre las percepciones de las gerencias y los sindicatos sugiere, además, que algunas prácticas pueden no ser suficientemente conocidas, comunicadas o construidas con participación de los trabajadores. El desafío es avanzar hacia una estrategia integral que combine capacitación y reconversión laboral con transparencia, supervisión humana, auditorías, mecanismos de apelación y diálogo social.

CAPÍTULO 2

AGENDA LABORAL Y PRIORIDADES DE FUTURO

La agenda laboral adquiere especial relevancia en un contexto de cambio de gobierno, luego de años marcados por el debate en torno al bajo crecimiento económico, y por las dificultades persistentes del mercado laboral para recuperar su capacidad de generar empleo.

La persistencia de elevadas tasas de desempleo, que afectan con mayor intensidad a jóvenes y mujeres, han reforzado la necesidad de discutir medidas que permitan reactivar la economía y ampliar las oportunidades laborales en el empleo formal. Como hemos visto, a este escenario se suma la rápida incorporación nuevas tecnologías, que abre posibilidades para mejorar la productividad y modernizar la organización del trabajo, pero también exige fortalecer la formación, la capacidad de adaptación y la protección de las trayectorias laborales. Dada la profundidad de estas transformaciones y su relevancia para los actores nacionales, el estudio indagó en las prioridades que, desde la perspectiva de las gerencias de personas y las dirigencias sindicales, debieran orientar la agenda laboral de los próximos años.

Este segundo capítulo profundiza en dos discusiones presentes en el programa del gobierno entrante: una eventual reforma de flexibilidad laboral y la transición hacia un sistema de indemnización “a todo evento”. Ambas propuestas se sitúan en la tensión entre adaptabilidad y protección; mientras pueden contribuir a responder a los cambios productivos y ampliar la cobertura de determinados beneficios, también plantean interrogantes sobre la estabilidad y calidad del empleo, la distribución de los costos y la participación de los trabajadores en su implementación. El análisis a continuación busca identificar los puntos de convergencia y las principales diferencias entre empresas y sindicatos, así como las condiciones necesarias para que estas reformas contribuyan simultáneamente a la productividad, la calidad del trabajo y la sostenibilidad de las relaciones laborales.

1. Prioridades distintas, pero no contradictorias, de la agenda laboral para los próximos años

El estudio indagó en los temas que deberían priorizarse en la agenda laboral para los próximos años, desde la mirada de las necesidades de gestión de personas de las empresas y de los dirigentes sindicales.

Los resultados muestran que las gerencias de personas sitúan la productividad laboral como la principal prioridad para la agenda de los próximos años, con un 61,2% de las menciones, seguida por la flexibilidad laboral, con un 43,3%. En un segundo nivel aparecen la regulación del uso de inteligencia artificial en el trabajo (32,8%) y la educación y formación de los trabajadores (31,3%). La conciliación entre trabajo y familia alcanza un 25,4%, mientras que la reconversión laboral y la reforma al sistema de indemnizaciones registran un 20,9% cada una.

LA MIRADA SINDICAL: CONCILIACIÓN Y PROTECCIÓN LABORAL

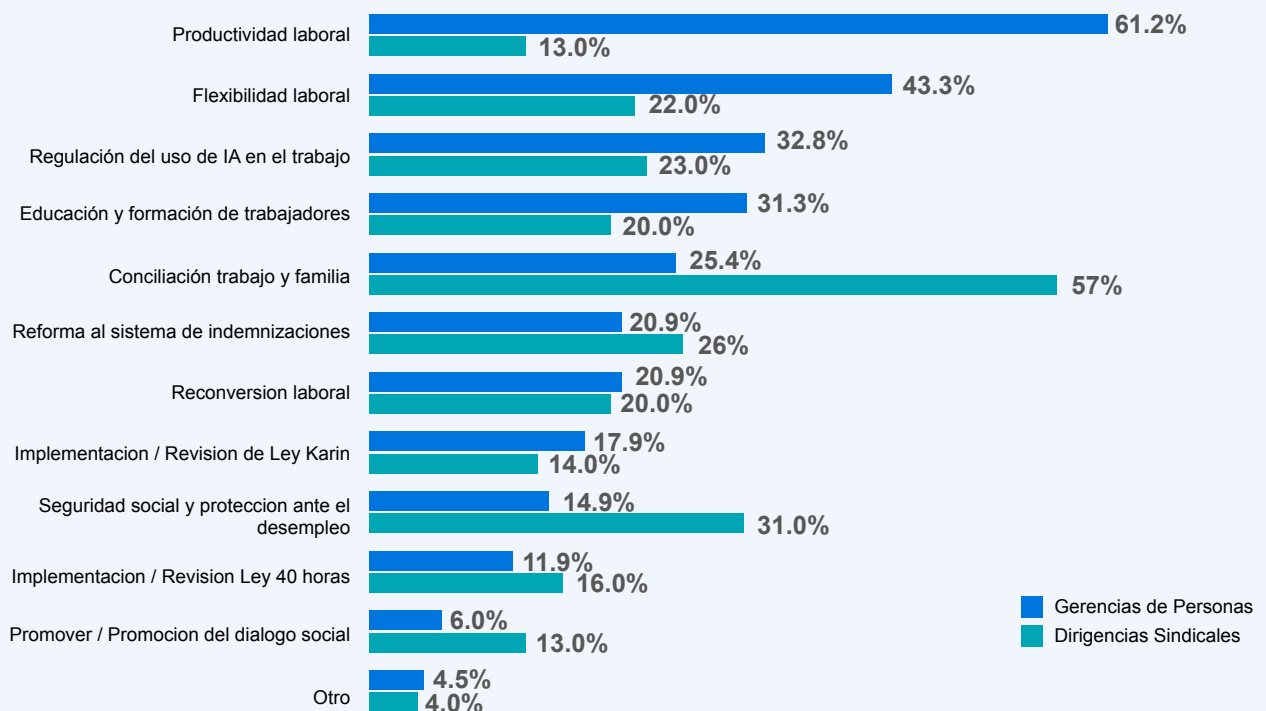
Las dirigencias sindicales, por su parte, sitúan la conciliación entre trabajo y familia como el principal tema a priorizar en la agenda laboral de los próximos años, con un 57,0%, muy por encima de las demás materias. Le siguen la seguridad social y la protección frente al desempleo (31,0%), la reforma al sistema de indemnizaciones (26,0%) y la regulación del uso de inteligencia artificial en el trabajo (23,0%). La flexibilidad laboral alcanza un 22,0%, mientras que la educación y formación de los trabajadores y la reconversión laboral obtienen un 20,0% cada una. Estos resultados reflejan una agenda centrada en mejorar la calidad de vida, reforzar la seguridad económica y acompañar a los trabajadores frente a las transformaciones laborales.

Los resultados muestran diferencias en las prioridades de las gerencias de personas y de los sindicatos para los próximos años. Mientras las primeras ponen el foco en la productividad, la flexibilidad laboral y la modernización de las organizaciones, las dirigencias sindicales priorizan la conciliación entre trabajo y familia, la protección laboral y la seguridad social. Estos énfasis no son contradictorios, sino complementarios y coherentes con el rol de cada actor: las gerencias buscan fortalecer la capacidad de adaptación y el desempeño de las organizaciones, mientras los sindicatos procuran resguardar el bienestar, la estabilidad y los derechos de los trabajadores. En conjunto, ambas perspectivas dan cuenta de dimensiones que deben articularse para construir una agenda laboral equilibrada y sostenible.

La inteligencia artificial, en tanto, se consolida como un tema transversal de la agenda laboral y relevante para ambos actores, aunque nuevamente desde perspectivas distintas. Para las empresas aparece principalmente asociada a oportunidades de eficiencia, innovación y adaptación productiva; para los sindicatos, a sus posibles efectos sobre el empleo, las condiciones laborales, la vigilancia y la participación de los trabajadores en las decisiones tecnológicas.

TEMAS QUE DEBERÍAN PRIORIZARSE EN LA AGENDA LABORAL PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

Perspectivas comparadas de Gerencia de Personas y Dirigencias Sindicales



Muestra: 67 casos de Gerencia de Personas, y 100 casos de Dirigencias Sindicales. Selección múltiple de 3 respuestas máximo.

2. Flexibilidad laboral: valoración de actores depende de su diseño e implementación en la práctica

La flexibilidad laboral es una capacidad organizativa compleja y multidimensional que permite a las empresas ajustar la cantidad, estructura, funciones y costos del trabajo frente a las fluctuaciones del mercado y los cambios tecnológicos (Ibarra & González, 2010). La literatura distingue principalmente dos dimensiones: La flexibilidad externa o numérica se relaciona con el ajuste del volumen de la dotación mediante contrataciones temporales, subcontratación o desvinculaciones. La flexibilidad interna u organizativa, en cambio, busca aumentar la capacidad de adaptación mediante la polivalencia de funciones, el teletrabajo y la reorganización de las jornadas, sin poner término al vínculo contractual (Castro, 2023; Ibarra & González, 2010).

Desde una perspectiva económica, la flexibilidad puede contribuir a la productividad y favorecer la inversión al permitir que las empresas respondan con mayor rapidez a cambios en la demanda y reduzcan su exposición ante períodos de crisis (Alvarado et al., 2025; Ibarra & González, 2010). Sus beneficios también pueden observarse en el desempeño individual. De acuerdo con la teoría del intercambio social, cuando las organizaciones entregan mayor autonomía y facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los trabajadores tienden a responder con mayor compromiso y esfuerzo (Aguilar et al., 2025; Golden, 2012). En esta línea, algunos estudios señalan que un 82% de los trabajadores percibe una mejora en su rendimiento bajo esquemas flexibles, asociada a una mayor concentración y a la reducción de interrupciones (Aguilar Briones et al., 2025).

Sin embargo, entre sus efectos también se encuentran riesgos para la salud y el bienestar de los trabajadores. Estudios han encontrado que el teletrabajo y el trabajo móvil presentan una paradoja en materia de bienestar; por una parte, reducen los tiempos de desplazamiento, amplían la autonomía y pueden favorecer la conciliación. Por otra, pueden desdibujar los límites entre el trabajo y la vida personal, generando una disponibilidad permanente que invade los tiempos de descanso (OIT & Eurofound, 2019). Esta situación puede intensificar el trabajo y aumentar los riesgos para la salud mental, se estima que un 42% de quienes teletrabajan regularmente presenta trastornos del sueño, frente a un 29% entre quienes trabajan únicamente de manera presencial (OIT & Eurofound, 2019; Aguilar et al., 2025).

Los resultados muestran diferencias en las prioridades de las gerencias de personas y de los sindicatos para los próximos años (...) ambas perspectivas debe articularse para construir una agenda laboral sostenible.

La flexibilidad laboral formó parte del programa del actual gobierno y se instaló como uno de los temas relevantes de su agenda.

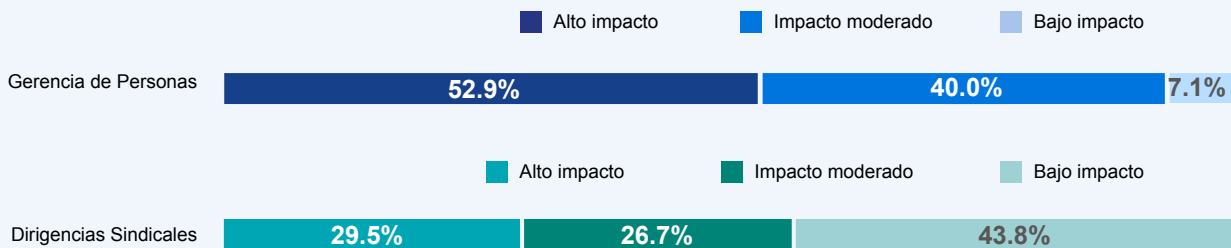
La flexibilidad también tiene implicancias relevantes para la gestión del talento y la equidad de género. La falta de adaptabilidad horaria se encuentra entre las principales razones por las cuales las mujeres abandonan sus empleos, limitando su inserción y permanencia en el mercado laboral formal (Codd, 2025). No obstante, existe el riesgo de que el teletrabajo se transforme en una solución impuesta para compatibilizar el empleo con las responsabilidades de cuidado, reforzando desigualdades y estereotipos de género. Para evitarlo, estas modalidades deben acompañarse de políticas de corresponsabilidad y de garantías efectivas para el ejercicio del derecho a la desconexión (Codd, 2025).

Autores señalan que los efectos de una reforma de flexibilidad laboral dependen de su diseño, de los resguardos incorporados y de la participación de los actores laborales. Mientras una desregulación unilateral puede aumentar la precariedad y la incertidumbre, la flexibilidad negociada permite compatibilizar las necesidades operacionales de las empresas con la protección de los derechos de los trabajadores (Camacho, 2014; Castro, 2023). En el caso chileno, la evidencia también advierte que un uso excesivo de la flexibilidad externa puede reducir los incentivos para invertir en capacitación de largo plazo, mientras que una mayor estabilidad laboral puede favorecer la productividad y el desarrollo de capacidades dentro de las organizaciones (Echeverría & López, 2004).

La flexibilidad laboral formó parte del programa del actual gobierno y se instaló como uno de los temas relevantes de su agenda. En este contexto, el estudio indagó en tres dimensiones: la evaluación del impacto general que tendría una eventual reforma de flexibilidad laboral para las organizaciones y los trabajadores; los ámbitos en que sería más relevante avanzar; y los posibles efectos de estas medidas sobre aspectos como la productividad, la conciliación, la gestión operacional y las relaciones laborales.

Desde la mirada de las gerencias de personas, una eventual reforma tendría una recepción mayoritariamente favorable: un 52,9% evalúa positivamente o muy positivamente su impacto general para la organización, mientras un 40,0% mantiene una posición neutral y solo un 7,1% anticipa un efecto negativo. Aunque existe una disposición favorable, la proporción de respuestas neutrales muestra que su valoración también depende del contenido y de la forma concreta que adopte la reforma.

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE UNA EVENTUAL REFORMA DE FLEXIBILIDAD LABORAL POR PARTE DEL GOBIERNO ENTRANTE



Muestra: 70 casos de Gerencias de Personas, y 97 casos de Dirigencias Sindicales

En cuanto a los ámbitos en que estiman sería más relevante avanzar en materia de flexibilidad, las gerencias priorizan la distribución de la jornada laboral, con un 53,6%, y la adaptación de las jornadas a los ciclos productivos, con un 44,9%. Les siguen el teletrabajo o trabajo híbrido (36,2%) y la multifunción o movilidad entre cargos (33,3%). En menor medida aparecen los sistemas de turnos (21,7%) y los contratos por hora, proyecto o tarea (18,8%). En conjunto, estas preferencias muestran un mayor interés por herramientas que permitan ajustar la organización del trabajo a las necesidades productivas y operacionales.

LA MIRADA SINDICAL: MAYOR CAUTELA ANTE LA REFORMA, PERO APERTURA A MODALIDADES ESPECÍFICAS

Las dirigencias sindicales presentan una evaluación más reticente: un 43,8% anticipa un impacto negativo o muy negativo de una eventual reforma de flexibilidad laboral, frente a un 29,5% que la evalúa positivamente y un 26,7% que mantiene una posición neutral. Esta distribución muestra que la flexibilidad laboral genera mayor incertidumbre entre los sindicatos, aunque no existe una posición homogénea frente a ella.

Sin embargo, esta cautela no supone un rechazo a todas las modalidades de flexibilidad. Un 67,0% considera relevante avanzar en nuevas formas de distribución de la jornada laboral, y un 47,7% menciona el teletrabajo o trabajo híbrido. También existe interés por los sistemas de turnos, con un 31,8%, y por la adaptación de la jornada a los ciclos productivos, con un 26,1%. En cambio, la multifunción o movilidad entre cargos (14,8%) y los contratos por hora, proyecto o tarea (9,1%) reciben un respaldo considerablemente menor.

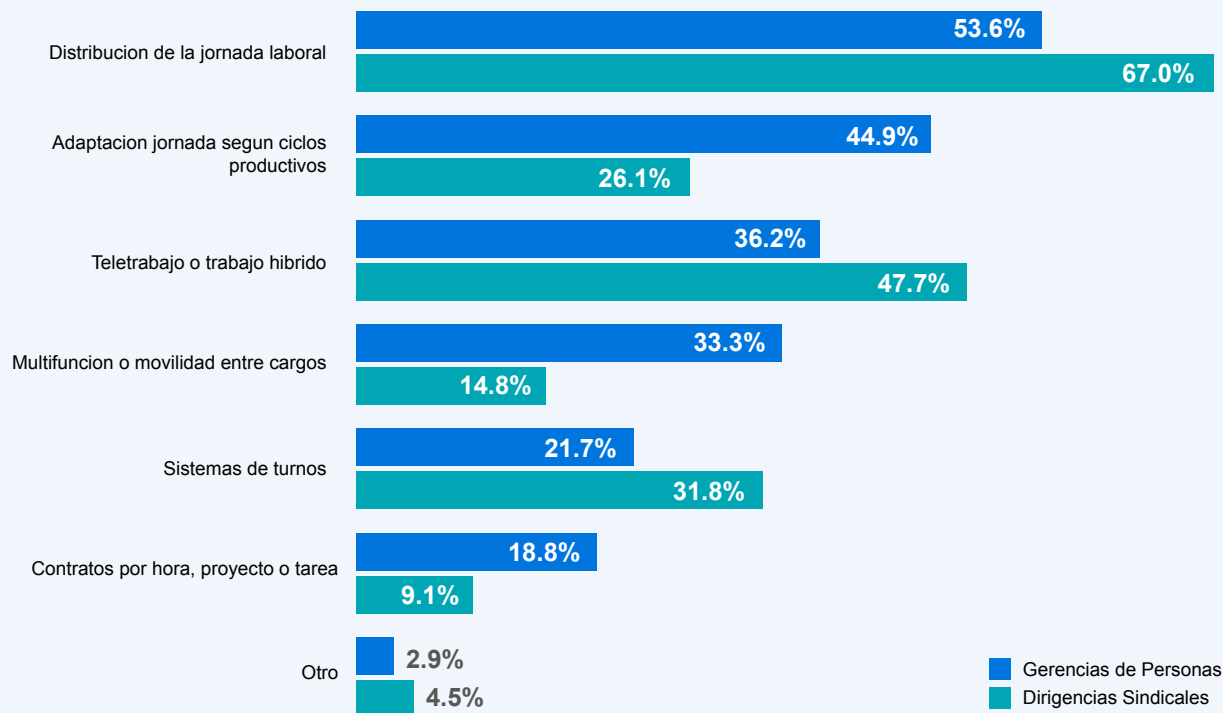
La perspectiva sindical muestra así una mayor apertura hacia medidas vinculadas con la organización del tiempo y el lugar de trabajo que hacia aquellas que podrían modificar las funciones o las formas de contratación.



Los resultados muestran que tanto las gerencias de personas como las dirigencias sindicales reconocen espacios para avanzar en flexibilidad laboral, pero difieren en los objetivos y modalidades que priorizan. Las gerencias valoran especialmente las alternativas que facilitan la adaptación productiva y operacional, mientras los sindicatos muestran mayor apertura hacia aquellas que pueden mejorar la distribución del tiempo, la conciliación de la vida familiar, personal y laboral y la organización de las jornadas. Por ello, una reforma podría ser recibida con mayor cautela sindical si se percibe

ÁMBITOS EN LOS QUE CONSIDERAN MÁS RELEVANTE AVANZAR EN FLEXIBILIDAD LABORAL

Perspectivas comparadas de Gerencias de Personas y Dirigencias Sindicales



Muestra: 69 casos en Gerencias de Personas, y 71 casos en Dirigencia Sindical. Selección múltiple de 3 respuestas máximo. Se excluyen categorías no comparables.

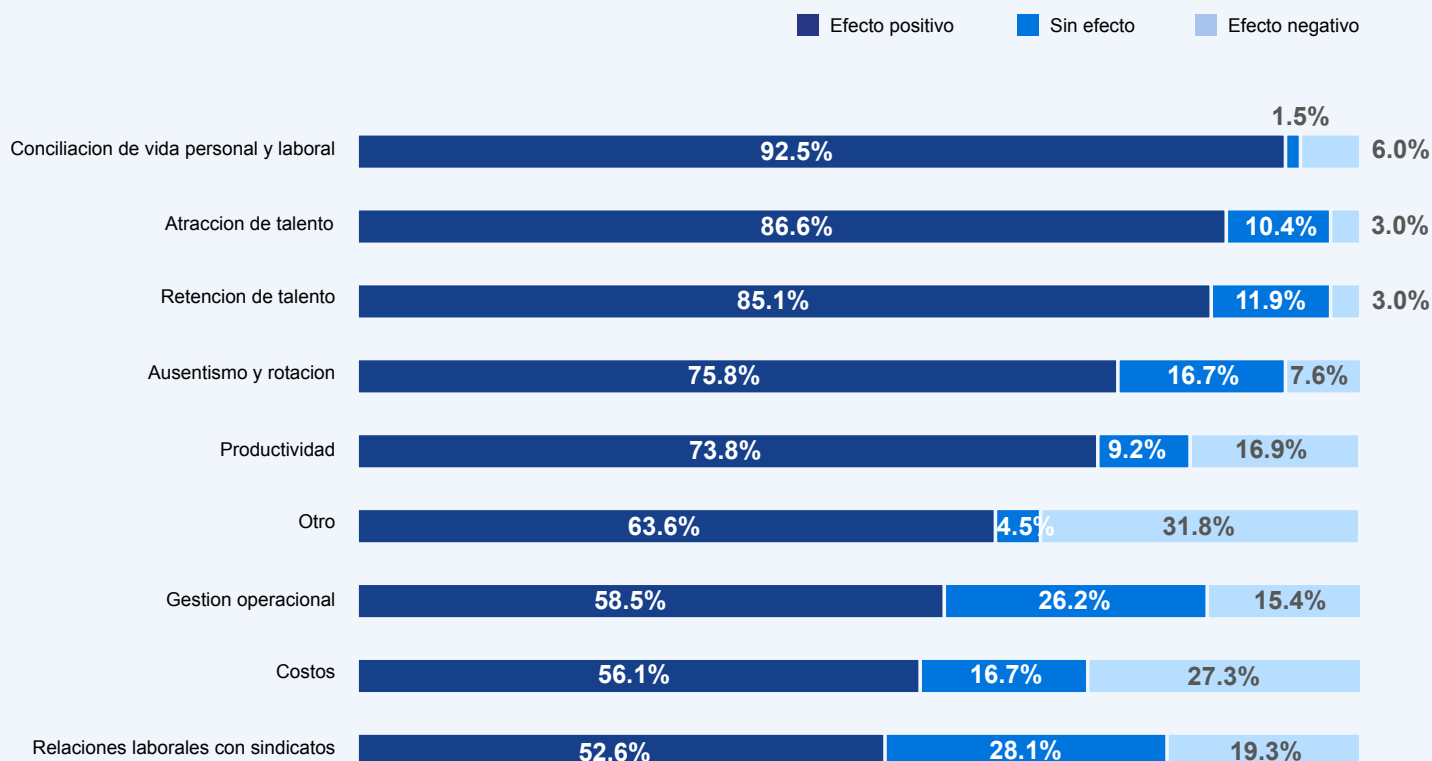
como una herramienta unilateral de adaptación. Su legitimidad dependerá de que combine productividad y continuidad operacional con voluntariedad, previsibilidad, descanso, protección de derechos y participación de los trabajadores. **El desafío no es únicamente normativo, sino también relacional: construir acuerdos que permitan entender la flexibilidad como una herramienta de organización del trabajo y no como una pérdida de derechos.**

Luego de indagar en la evaluación general de una eventual reforma y en los ámbitos en que sería más relevante avanzar, el estudio consultó por sus posibles efectos sobre distintas dimensiones de la organización.

Desde la mirada de las gerencias de personas, los efectos más favorables de la introducción de medidas en favor de mayor flexibilidad se concentrarían en la conciliación de la vida personal y laboral, evaluada positivamente por un 92,5%, seguida por la atracción de talento (86,6%) y la retención de talento (85,1%). También se anticipan efectos positivos sobre el ausentismo y la rotación (75,8%) y la productividad (73,8%). Aunque con porcentajes más moderados, predominan igualmente las evaluaciones favorables en la gestión operacional (58,5%), los costos (56,1%) y las relaciones laborales con los sindicatos (52,6%).

ESTIMACIÓN DE EFECTOS DE AVANZAR EN MATERIAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL

Gerencias de Personas



Muestra: 77 casos. Se excluyen 'No aplica'.

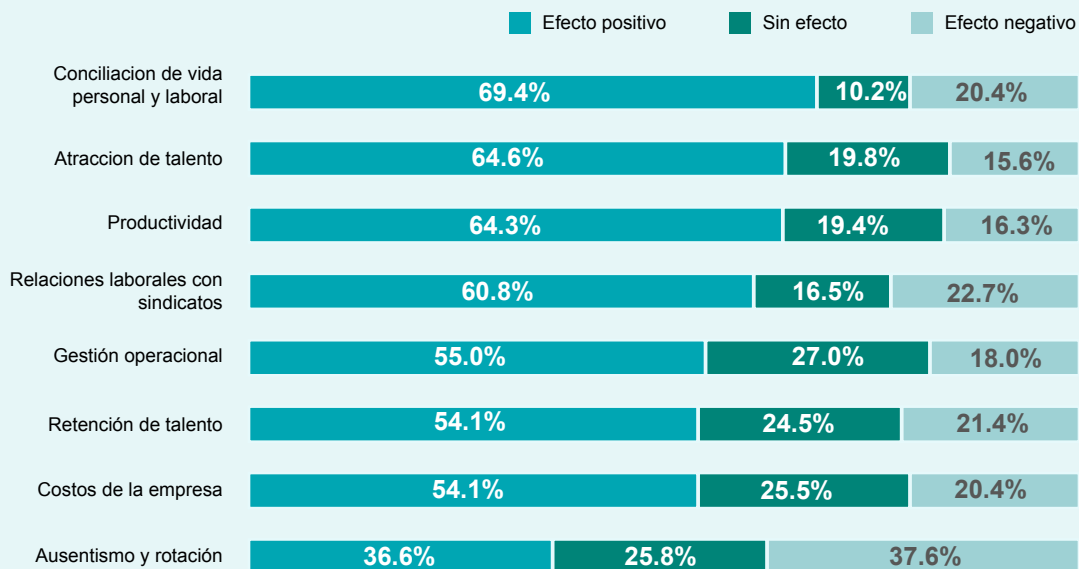
LA MIRADA SINDICAL: RECONOCIMIENTO DE BENEFICIOS CON MAYORES CAUTELAS

Destaca que las dirigencias sindicales también entrevén efectos positivos para la mayoría de los ámbitos evaluados. La conciliación de la vida personal y laboral se vería especialmente favorecida, con un 68,4%, seguida por la atracción de talento (64,6%), la productividad (64,3%) y las relaciones laborales con la empresa (60,8%). Asimismo, más de la mitad prevé efectos favorables en la gestión operacional (55,0%), la retención de talento (54,1%) y los costos de la empresa (54,1%).

La principal excepción corresponde al ausentismo y la rotación, dimensión en la que las opiniones se encuentran divididas: un 36,6% anticipa un efecto positivo y un 37,6% uno negativo.

En general, la perspectiva sindical reconoce posibles beneficios de la flexibilidad, pero presenta evaluaciones menos favorables y una mayor proporción de respuestas neutrales o negativas que las gerencias de personas.

ESTIMACIÓN DE EFECTOS DE AVANZAR EN MATERIAS DE FLEXIBILIDAD LABORAL



Muestra: 119 casos. Se excluyen categorías no comparables y respuestas 'No aplica'.

A la luz de estos resultados, se observa un espacio de coincidencia más amplio de lo que sugiere la viabilidad general de una eventual reforma. Ambos actores reconocen que la flexibilidad puede contribuir a la conciliación, la atracción de talento, la productividad e incluso las relaciones laborales.

Sin embargo, el menor optimismo sindical indica que los beneficios de estas medidas estarían condicionados por la forma en que sean implementadas. Desde la mirada sindical, para que la flexibilidad produzca los efectos esperados, su diseño deberá equilibrar las necesidades productivas y operacionales con condiciones de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y previsibilidad de los turnos y jornadas, existiendo amplio espacio para impulsar un diálogo social que sea ventajoso para ambas partes.

3. La propuesta de “indemnización a todo evento” de la agenda gubernamental

Actualmente en nuestro país la indemnización por años de servicio constituye uno de los principales mecanismos que regulan llamada la flexibilidad externa o de salida, entendida como la capacidad de las empresas para ajustar el tamaño de su dotación frente a cambios externos o internos. Por ello, su función incide en el costo de las desvinculaciones, la estabilidad del empleo y el nivel de protección económica disponible para los trabajadores durante su transición hacia una nueva ocupación (Ibarra & González, 2010).

Desde una perspectiva económica, los costos asociados a la desvinculación pueden limitar la capacidad de ajuste de las empresas y desincentivar la contratación. Sin embargo, una reducción excesiva de estas protecciones puede incidir en una mayor rotación, debilitar los incentivos para invertir en capacitación y especialización y disminuir la estabilidad necesaria para desarrollar capacidades específicas dentro de las organizaciones (Ibarra & González, 2010). En este sentido, la indemnización se sitúa en una tensión entre la adaptabilidad empresarial y la protección de los trabajadores, pero también entre las necesidades de ajuste de corto plazo y la conservación del capital humano en el largo plazo.

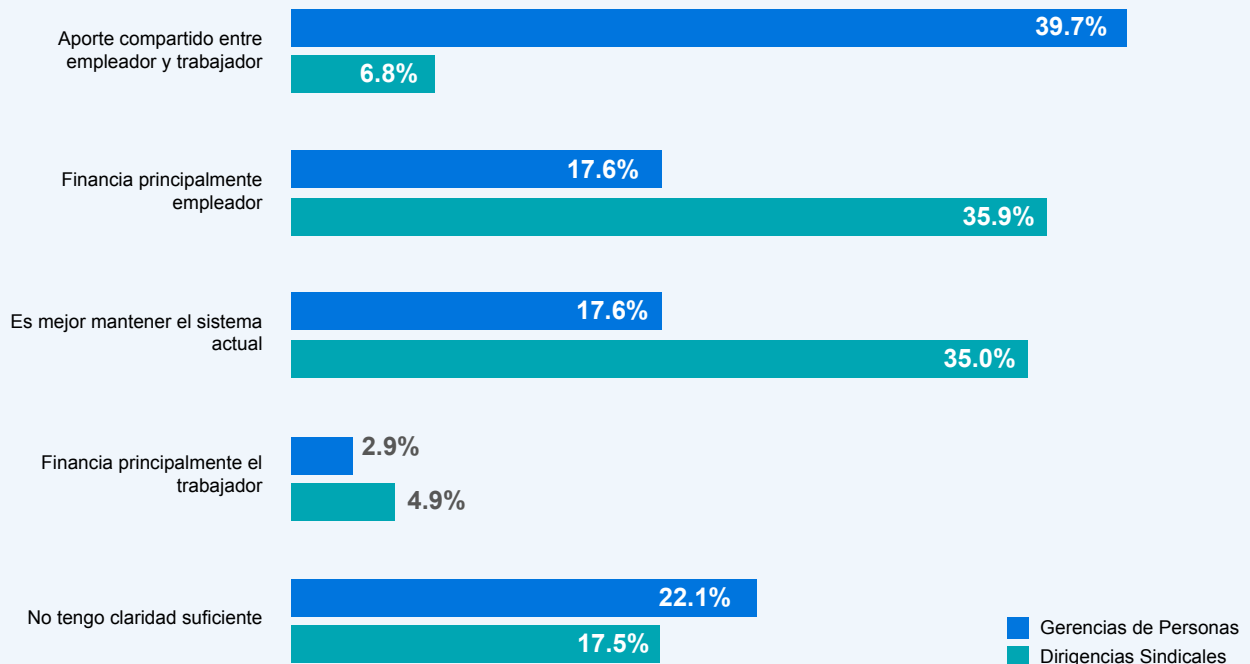
La propuesta del programa del actual gobierno de transitar desde el actual sistema de indemnización por años de servicio hacia un esquema de indemnización “a todo evento” introduce una discusión relevante sobre la protección de los trabajadores al término de la relación laboral. Un cambio en el actual modelo propone que el trabajador y el empleador podrían acordar

la acumulación periódica de recursos en una cuenta individual a nombre del trabajador, cuyos fondos estarían disponibles al finalizar el contrato, independientemente de la causal de término, incluida la renuncia voluntaria. En este contexto, el estudio indagó, tanto desde la perspectiva de las gerencias de personas como de las dirigencias sindicales, cuál sería el esquema de financiamiento más adecuado y qué efectos podría generar una eventual transición hacia un sistema de indemnización a todo evento.

Desde la perspectiva de las gerencias de personas, los resultados arrojan que el esquema de financiamiento considerado más adecuado es el aporte compartido entre empleador y trabajador, mencionado por un 39,7%. En proporciones bastante menores, un 17,6% considera que debería financiarlo principalmente el empleador y otro 17,6% prefiere mantener el sistema actual. Un 22,1% señala no tener claridad suficiente, mientras que solo un 2,9% plantea que el financiamiento recaiga principalmente en el trabajador.

SISTEMA DE FINANCIAMIENTO QUE LE PARECERÍA MÁS ADECUADO PARA SU ORGANIZACIÓN, PENSANDO EN LA GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LAS RELACIONES LABORALES EN SU ORGANIZACIÓN

Perspectivas comparadas de Gerencias de Personas y Dirigencias Sindicales.

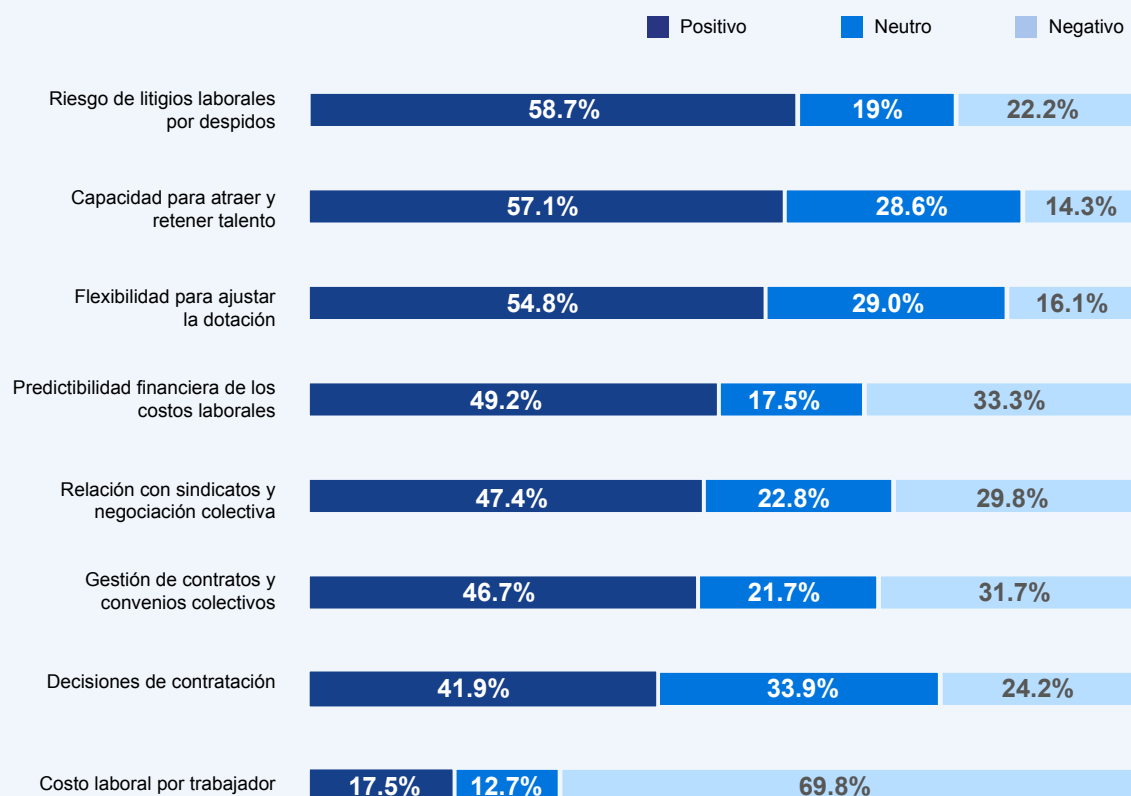


Muestra: 68 casos de Gerencias de Personas, y 103 casos de Dirigencias Sindicales.

En cuanto a sus posibles efectos, las gerencias anticipan principalmente beneficios asociados a una reducción del riesgo de litigios laborales por despidos (58,7%), una mayor capacidad para atraer y retener talento (57,1%) y una mayor flexibilidad para ajustar la dotación (54,8%). También se observan expectativas más moderadas respecto de la predictibilidad de los costos laborales, la relación con los sindicatos y la negociación colectiva y la gestión de contratos y convenios colectivos. La principal preocupación corresponde al costo laboral por trabajador, aspecto en el cual un 69,8% estima que el efecto en esta dimensión sería negativo.

ESTIMACIÓN DE EFECTOS DE TRANSITAR HACIA UN ESQUEMA DE INDEMNIZACIÓN 'A TODO EVENTO' PARA SU ORGANIZACIÓN

Gerencias de Personas



Muestra: 77 casos. Se excluyen 'No Aplica'.

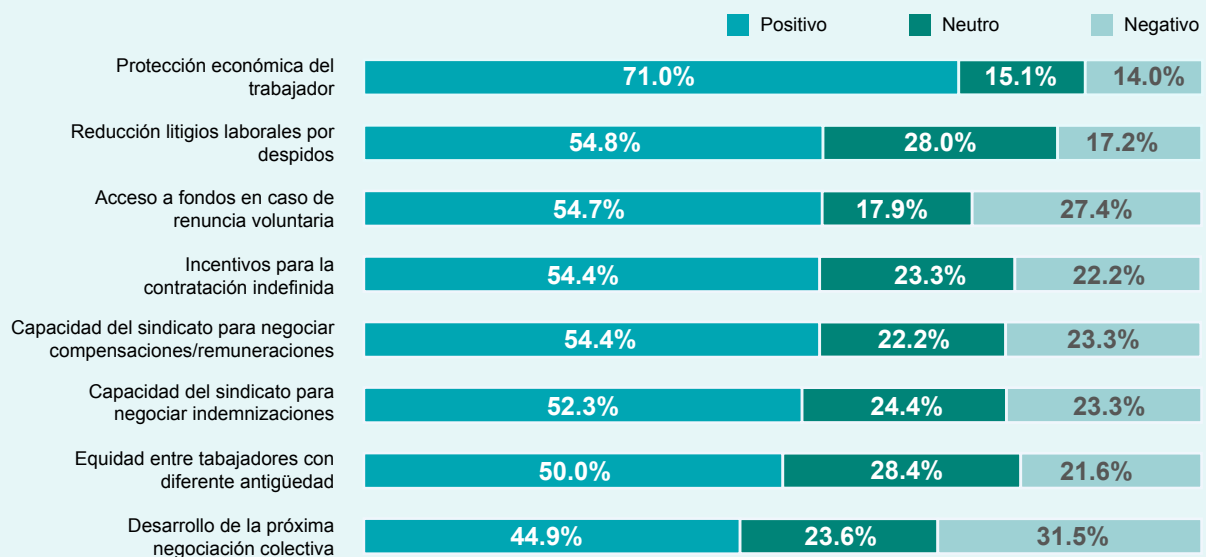
LA MIRADA SINDICAL: PROTECCIÓN ECONÓMICA Y RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADOR

Las dirigencias sindicales presentan una posición distinta respecto del financiamiento. Un 35,9% considera que la cuenta individual debería ser financiada principalmente por el empleador, mientras que un 35,0% prefiere mantener el sistema actual. Solo un 6,8% respalda un aporte compartido y un 4,9% propone que financie principalmente el trabajador. Además, un 17,5% declara no contar con claridad suficiente para pronunciarse.

Desde la perspectiva sindical, el principal efecto positivo del nuevo sistema sería una mayor protección económica del trabajador al término del contrato, mencionada por un 71,0%. También se anticipan beneficios en la reducción de litigios laborales (54,8%), el acceso a fondos en caso de renuncia voluntaria (54,7%) y los incentivos para la contratación indefinida (54,4%). Más de la mitad estima, además, que podría favorecer la capacidad sindical para negociar compensaciones y remuneraciones (54,4%) e indemnizaciones (52,3%). Sin embargo, las opiniones son más divididas respecto de su efecto sobre el desarrollo de la próxima negociación colectiva: un 44,9% prevé consecuencias positivas, frente a un 31,5% que anticipa efectos negativos.

ESTIMACIÓN DE EFECTOS DE TRANSITAR HACIA UN ESQUEMA DE INDEMNIZACIÓN 'A TODO EVENTO' PARA SU ORGANIZACIÓN

Dirigencias Sindicales



Muestra: 119 casos. Se excluyen 'No aplica'.

A la luz de estos resultados, la principal diferencia no radica únicamente en la evaluación general del nuevo esquema, sino en la distribución de sus costos y beneficios. Las gerencias de personas muestran mayor apertura a un modelo compartido y valoran especialmente sus posibles efectos sobre la flexibilidad, reducción de los litigios laborales y la gestión de personal, aunque advierten un aumento de los costos laborales. Los sindicatos, en cambio, vinculan la propuesta con la protección económica y la posibilidad de acceder a fondos cualquiera sea la causal de término, pero atribuyen al empleador la principal responsabilidad por su financiamiento y mantienen una alta preferencia por conservar el sistema vigente.

Esto sugiere que la viabilidad de una reforma dependerá de cómo se defina el financiamiento, de la suficiencia de los fondos acumulados y de los resguardos que aseguren que la ampliación de cobertura no implique una disminución de la protección actualmente disponible.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta quinta versión se enmarcan en un contexto laboral marcado tanto por la búsqueda de mayor dinamismo en el crecimiento y el empleo, así como también por una acelerada transformación tecnológica y por una agenda gubernamental que propone cambios en el mercado laboral. De esta manera, los hallazgos de este estudio deben leerse en un entorno del trabajo que combina simultáneamente desafíos tecnológicos, productivos y laborales.

1.

LA INCORPORACIÓN DE IA ES, ANTE TODO, UN DESAFÍO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS

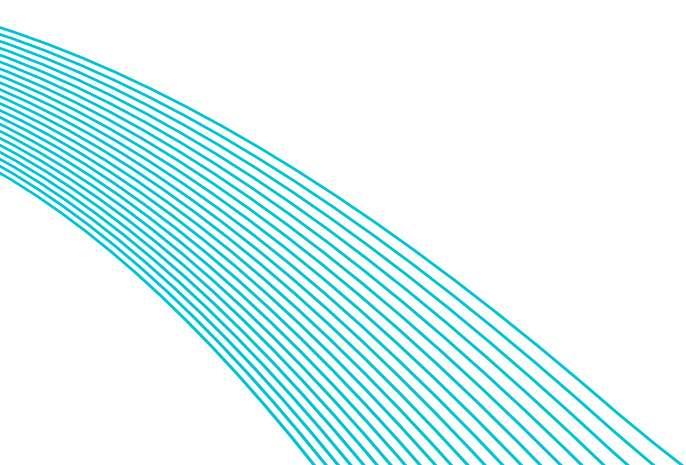
Los resultados muestran que la inteligencia artificial se instaló con fuerza en la agenda de las organizaciones, pero su implementación continúa siendo mayoritariamente parcial, experimental y concentrada en determinados procesos. **La centralidad que ha adquirido el tema contrasta con el nivel de madurez alcanzado, donde muchas empresas están incorporando herramientas antes de desarrollar plenamente las capacidades necesarias para conducir esta transformación.** Esta distancia también se expresa en la estructura interna: cerca de cuatro de cada diez organizaciones no cuentan en su área de personas con un cargo o equipo dedicado a esta tarea ni contemplan crearlo, mientras solo una minoría dispone de una estructura exclusiva.

Se suma un patrón que se observa en la adopción tecnológica: **la IA y la automatización avanzan primero en procesos intensivos en datos**, como reclutamiento, selección y People Analytics, donde su uso supera el 45%, y permanece menos extendida en ámbitos de carácter relacional. Sin embargo, los procesos con mayor adopción son también especialmente sensibles, pues inciden directamente en el acceso al trabajo y en las trayectorias laborales. Por ello, **el valor de la IA en la gestión de personas no debiera evaluarse únicamente por su nivel de incorporación, sino también por la naturaleza y las consecuencias de las decisiones que apoya.** Mientras más sensible sea una decisión, mayor debe ser la revisión humana, la transparencia de los criterios y la capacidad de explicar cómo se utilizan los datos y se generan los resultados.

El predominio de la Gerencia General y de las áreas de Tecnología en las decisiones sobre IA resulta comprensible por la relevancia estratégica, técnica y la capacidad transformadora de estas herramientas. No obstante, la escasa participación de las áreas de personas revela una brecha significativa: su ausencia en la toma de decisiones indica que no se estaría preponderando adecuadamente que **la transformación tecnológica no modifica únicamente sistemas y procesos, sino que también redefine tareas, perfiles, competencias, formas de supervisión, oportunidades de desarrollo y relaciones dentro de las organizaciones. En consecuencia, no puede ser conducida exclusivamente como una agenda tecnológica, sino que debe abordarse también como un desafío de liderazgo, gestión del cambio y relaciones laborales.**

A lo largo de los últimos cinco años, la trayectoria observada por esta línea de estudios muestra una evolución sostenida en el papel de las áreas de personas. Durante la pandemia, adquirieron protagonismo al gestionar la emergencia y resguardar la continuidad del trabajo. Posteriormente, debieron consolidar aprendizajes en materia de bienestar, salud mental y nuevas formas de organización. En los últimos años, además, asumieron la implementación de reformas laborales y la prevención de riesgos psicosociales. **Actualmente, la transformación tecnológica exige un paso adicional: que las áreas de personas participen activamente en la definición estratégica del cambio y articulen las decisiones tecnológicas con la gestión del talento, la cultura organizacional, la formación y las relaciones laborales.**

Esto requiere fortalecer sus capacidades internas, incorporarlas en instancias multidisciplinarias de decisión y asegurar su participación desde el diseño de las soluciones, y no únicamente en las etapas posteriores de capacitación o gestión de consecuencias. **El aporte estratégico de la gestión de personas radica precisamente en conectar la innovación y la productividad con la capacidad de adaptación de los trabajadores y con la sostenibilidad humana y organizacional del cambio.**



2.

EL DESAFÍO DE DISTRIBUIR JUSTAMENTE LOS BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CAMBIO

Las gerencias de personas y dirigencias sindicales miran el cambio tecnológico desde posiciones distintas: las primeras destacan competencias, eficiencia y productividad; las segundas, el riesgo de pérdida de puestos de trabajo y el desplazamiento laboral.

Desde la perspectiva de las gerencias de personas, la búsqueda de eficiencia responde a un imperativo legítimo de competitividad, del que depende la propia capacidad de sostener empleo; pero una misma tecnología puede mejorar el desempeño y, a la vez, alterar las condiciones de ciertos grupos.

Por ello, el debate no debiera limitarse a establecer si la IA y la automatización crean o destruyen empleos. **Resulta necesario examinar qué tareas transforma, qué trabajadores quedan más expuestos, qué capacidades serán requeridas y cómo se distribuirán las ganancias en la productividad.** Aunque la formación es la principal respuesta impulsada por las empresas, y constituye un punto de encuentro con los sindicatos, todavía existe un desarrollo limitado de medidas más profundas y estructurales, como la reconversión laboral, la empleabilidad interna, la movilidad y el rediseño de puestos de trabajo.

La capacitación, por sí sola, no garantiza una transición justa. Para que se traduzca en oportunidades efectivas, debe vincularse con diagnósticos anticipados de competencias, trayectorias de desarrollo y posibilidades reales de permanencia o movilidad dentro de la organización. De lo contrario, se corre el riesgo de trasladar a cada trabajador la responsabilidad de adaptarse individualmente a transformaciones definidas por la empresa.

Una estrategia equilibrada demandaría anticipar qué puestos y tareas podrían modificarse, desarrollar planes de reskilling y reconversión laboral, y priorizar alternativas de movilidad interna antes de recurrir a la desvinculación. Este enfoque permite proteger las trayectorias laborales, conservar el conocimiento y las capacidades acumuladas, y fortalecer el compromiso de los trabajadores con el proceso de cambio.

Este desafío por supuesto no compete únicamente a las empresas: requiere una respuesta articulada del Estado, las instituciones de educación y formación y otros actores del mundo del trabajo.

3.

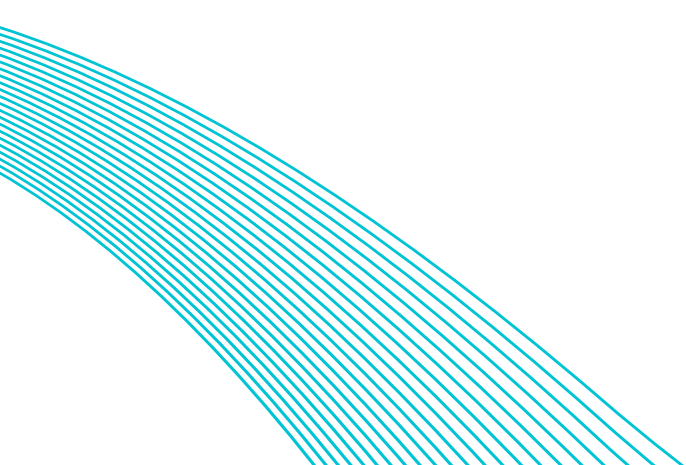
EL DIÁLOGO SOCIAL ES LA PRINCIPAL CAPACIDAD PENDIENTE DE DESARROLLO PARA LA TRANSFORMACIÓN

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la distancia que mantienen los sindicatos respecto de las decisiones tecnológicas. La baja frecuencia de información, la escasa incidencia y la limitada presencia de acuerdos formales muestran que **la IA todavía no se ha convertido plenamente en una materia de relaciones laborales, pese a que sus efectos recaen directamente sobre el empleo, las funciones y las condiciones de trabajo.**

Esta falta de involucramiento contribuye a explicar que lo que puede interpretarse como resistencia puede responder más bien a incertidumbre frente al cambio, falta de información o ausencia de garantías. **La disposición a adoptar nuevas tecnologías difícilmente será positiva cuando quienes experimentarán sus efectos cotidianos no conocen sus objetivos ni participan en las decisiones.**

La baja prioridad que los resultados relevan respecto del diálogo social por parte de ambos actores resulta especialmente significativa. Aunque no aparezca entre los principales temas de la agenda, constituye el mecanismo necesario para abordar casi todos los demás: transformación tecnológica, formación, flexibilidad, conciliación, productividad e indemnizaciones.

Fortalecer el diálogo social posibilita incorporar información relevante desde la perspectiva de ambos actores sobre los efectos en los procesos de trabajo, anticipar conflictos y construir legitimidad. Para ello, las organizaciones debieran promover instancias tempranas de información, consulta y participación. A su vez, los sindicatos tienen el desafío de fortalecer sus conocimientos y capacidades de negociación en esta materia para contribuir con propuestas en una agenda laboral cada vez más compleja.



4.

LA FLEXIBILIDAD PUEDE GENERAR BENEFICIOS COMPARTIDOS, PERO SU LEGITIMIDAD DEPENDE DE CÓMO SE IMPLEMENTE

En Chile, el debate sobre flexibilidad laboral no es coyuntural. Adquirió especial fuerza al cerrarse un ciclo de alto crecimiento, bajo desempleo y baja inflación de gran parte de los años noventa, y abrirse, hacia el comienzo de los dos mil, un período de menor dinamismo económico y mayor desempleo. Esta trayectoria muestra que la flexibilidad no constituye únicamente un ajuste técnico o coyuntural, sino una discusión de carácter estructural que tiende a reaparecer en periodos de menor holgura económica.

A la luz de este contexto, la flexibilidad aparece como un espacio de acuerdo potencial entre empresas y sindicatos. **Aunque las dirigencias sindicales evalúan con mayor cautela una eventual reforma, ambos actores reconocen posibles efectos favorables sobre la conciliación, la productividad, la atracción de talento y las relaciones laborales. Asimismo, coinciden en que existen oportunidades para avanzar en nuevas formas de distribución de la jornada y en modalidades de trabajo híbrido.**

Las diferencias se concentran, principalmente, en el tipo de flexibilidad priorizada. Las empresas valoran especialmente las herramientas que facilitan la adaptación productiva y operacional, mientras los sindicatos muestran mayor disposición hacia aquellas que amplían la autonomía de los trabajadores y mejoran la organización de su vida cotidiana.

La flexibilidad tiene el potencial de convertirse, por tanto, en una agenda compartida.

Su diseño debiera sustentarse en acuerdos que combinen continuidad operacional con voluntariedad, previsibilidad, descanso y corresponsabilidad. La participación de los trabajadores en el diseño y la implementación de estas medidas aparece como relevante para que la flexibilidad sea percibida como una contribución tanto al desempeño de las organizaciones como a la calidad del trabajo.

5.

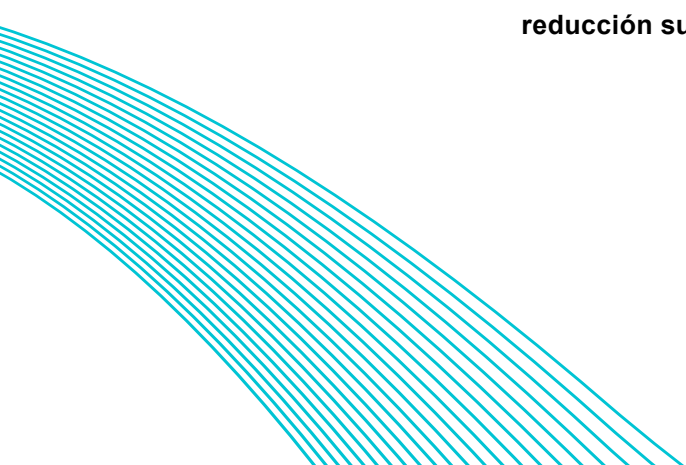
LA INDEMNIZACIÓN A TODO EVENTO EXIGE EQUILIBRAR COBERTURA, SUFICIENCIA Y DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

La eventual transición hacia una indemnización a todo evento presenta beneficios reconocidos tanto por empresas como por sindicatos. Las gerencias identifican oportunidades relacionadas con la reducción de litigios, la gestión de dotaciones y la atracción de talento. Mientras, las dirigencias sindicales valoran la posibilidad de acceder a fondos independientemente de la causal de término y la protección económica que podría ofrecer el sistema.

Si bien, se reconoce que un mecanismo de indemnización a todo evento podría ampliar el acceso a una compensación para trabajadores que actualmente no reciben indemnización al término de la relación laboral, también se abren interrogantes sobre el financiamiento y una eventual reducción del nivel de protección asociado al sistema vigente. A ello se suman dudas sobre la distribución de los costos entre trabajadores y empresas, y sus posibles efectos sobre la movilidad laboral, la contratación, la negociación colectiva y la protección económica frente al desempleo. En este sentido, destaca que casi un 70% de las gerencias de personas anticipa un efecto negativo en el costo laboral por trabajador, pese a reconocer beneficios en otras dimensiones.

Las diferencias sobre el financiamiento son profundas: mientras las gerencias se inclinan mayoritariamente por un esquema de aporte compartido, las dirigencias sindicales se reparten casi en partes iguales entre quienes estiman que el aporte debiera recaer principalmente en el empleador y quienes prefieren mantener el sistema actual. Una de las principales definiciones pendientes es, precisamente, el mecanismo de financiamiento, que no había sido especificado al momento de esta publicación.

La evaluación de una reforma no debiera concentrarse únicamente en su capacidad para facilitar la movilidad o ajustar dotaciones. También debe considerar sus efectos sobre la protección del empleo, capacidad distributiva y su relación con la negociación colectiva. Cualquier cambio requerirá un diálogo técnico y social profundo, que asegure que el acceso más amplio a una compensación no se construya a costa de una reducción sustantiva de los derechos actualmente disponibles.



6.

PONER A LAS PERSONAS EN EL CENTRO PARA HACER SOSTENIBLE LOS CAMBIOS

Desde una óptica transversal, el patrón que se observa en los resultados del estudio es que las áreas de gestión de personas y dirigencias sindicales reconocen la necesidad de adaptarse, pero difieren respecto de las prioridades, estimación de riesgos y de la forma en que estos deben distribuirse. Las organizaciones requieren productividad, innovación y capacidad de respuesta; los trabajadores necesitan estabilidad, oportunidades de desarrollo, conciliación y protección. Ninguna de estas dimensiones puede sostenerse plenamente sin la otra, siendo todas relevantes para el desarrollo organizacional. Una alerta de los resultados de este estudio es que el factor que aparece consistentemente relegado para articularlas es el diálogo social para gestionar el cambio.

Las gerencias de personas están llamadas a ejercer un papel articulador entre estrategia, tecnología y relaciones laborales. Los sindicatos, por su parte, deben ser actores estratégicos capaces de aportar conocimiento sobre el trabajo real, representar inquietudes legítimas y contribuir a construir soluciones. El diálogo social es el puente que permite integrar distintas perspectivas. Su valor no se agota en evitar conflictos, sino que en materias donde las posiciones son genuinamente distintas, aparece como un mecanismo capaz de transformar una diferencia de fondo en un acuerdo legítimo.

La capacidad de Chile para avanzar hacia organizaciones más productivas, modernas y sostenibles dependerá no solo de las reformas que se aprueben o de las tecnologías que se adopten, sino también de la calidad de los acuerdos que acompañen esas transformaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Acuña, J., Bravo, J.** (2023). *Documento de Trabajo N°25 – Automatización en Chile: evolución post pandemia y tendencias de mediano plazo en el empleo*. Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales.
- **Aguilar, R., Quezada, J., Pérez, M. & Reigosa, A.** (2025). Impacto de la flexibilidad laboral en la productividad y bienestar de empleados, en empresas tecnológicas de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 17(1), e4909.
- **Alvarado, E., Olivares, A., & Medina, J.** (2015). *Flexibilidad laboral, una alternativa de desarrollo económico para Torreón, Coahuila*. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional.
- **Álvarez, H.** (2019). *El diálogo social y la negociación colectiva como herramientas para lograr una transición digital justa*. Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales, (42). <https://doi.org/10.1387/lan-harremanak.21204>
- **Amunátegui, C., Aránguiz, M. & Jara, A.** (2025). *Observatorio Legislativo - Ley de Inteligencia Artificial: Tensiones y Limitaciones en su Diseño Normativo*. Centro de Políticas Públicas UC.
- **Camacho, J.** (2014). *La flexibilidad laboral y la negociación colectiva*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- **Castro, A.** (2023). La flexibilidad interna tras la reforma laboral de 2021. *IUSLabor IUSLABOR*, 2, 61–102. <https://doi.org/10.31009/iuslabor.2023.102.03>
- **Codd, E.** (2025). *Women @ Work 2025: A Global Outlook*. [Mujeres en el trabajo 2025: Una mirada global]. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- **Cruz, G., Riobó, A., Pfeifer, M., & Duarte, D.** (2024). *IA desde los cimientos: desafíos y oportunidades en el contexto de América Latina y el Caribe*. Banco Internacional del Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0013275>
- **Echeverría, M., & López, D.** (2004). *Flexibilidad laboral en Chile: Las empresas y las personas*. Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo.
- **Gmyrek, P., Berg, J., Kaminski, K., Konopczyński, F., Ładna, A., Nafradi, B., Rosłaniec, K., & Troszyński, M.** (2025). *Inteligencia artificial generativa y empleo: Edición actualizada 2025*. Organización Internacional del Trabajo. <https://doi.org/10.54394/olmc2435>
- **Golden, L.** (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper* [Los efectos del tiempo de trabajo en la productividad y el desempeño empresarial: un trabajo de síntesis de la investigación]. International Labour Office.
- **Henríquez, R.** (2026). *Experiencias y reflexiones sobre Inteligencia Artificial y trabajo: Elementos para el Diálogo Social en Chile*. Aporte al Debate Laboral N°48. Dirección del Trabajo.
- **Ibarra, M., & González, L.** (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración*, (231). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.248>

- **Krämer, C., & S. Cazes.** (2022). *Shaping the transition: Artificial intelligence and social dialogue*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers. <https://doi.org/10.1787/f097c48a-en>
- **Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación** (2024). *Política Nacional de Inteligencia Artificial: Actualización 2024*.
- **OECD.** (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market* [Perspectiva OCDE 2023 de Empleo: Inteligencia Artificial y el Mercado Laboral]. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>
- **OECD.** (2024). *Explanatory memorandum on the updated OECD definition of an AI system* [Memorandum explicativo sobre la definición actualizada de la OCDE de un sistema de IA.]. OECD Artificial Intelligence Papers. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/623da898-en>
- **Organización Internacional del Trabajo & Eurofund.** (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea y Oficina Internacional del Trabajo.
- **Stanford Institute for Human Centered Artificial Intelligence [HAI].** *The 2026 AI Index Report*. Stanford University.
- **Universidad del Desarrollo** (14 de julio de 2025). Barómetro UDD-AAFP: “La mayoría de los trabajos en Chile corre algún riesgo de reemplazo por automatización”. Facultad de Economía y Negocios. <https://negocios.udd.cl/noticias/2025/07/barometro-udd-aafp-la-mayoria-de-los-trabajos-en-chile-corre-algun-riesgo-de-reemplazo-por-automatizacion/>
- **World Economic Forum.** (2025). *The Future of Jobs Report 2025 – Insights Report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

DF
DIARIO FINANCIERO®

CÁTEDRA
CARLOS VIAL
ESPANTOSO