

“Estrategias de reskilling ante el desafío de la inteligencia artificial en la gestión y la producción: un análisis del desempeño laboral de Chile y economías emergentes latinoamericanas”

Barrientos, Cristian

cristian.barrientos@uautonoma.cl

Universidad Autónoma de Chile

TERRITORIOS PRODUCTIVOS. Debates y reflexiones en torno a la producción y el trabajo

Nº4, Octubre 2026 (pp. 21-34)

e-ISSN 2953-5123

Villa María: Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales,

Universidad Nacional de Villa María

<https://territoriosproductivos.unvm.edu.ar>

Estrategias de reskilling ante el desafío de la inteligencia artificial en la gestión y la producción: un análisis del desempeño laboral de Chile y economías emergentes latinoamericanas

Resumen

El avance de la inteligencia artificial y la automatización está transformando la gestión y la producción, y exige nuevas capacidades a la fuerza laboral. En este contexto, es crucial analizar el desempeño de los trabajadores para reconocer la necesidad de adoptar estrategias de reskilling que amplíen sus oportunidades laborales. El propósito de esta investigación fue analizar el rendimiento de los trabajadores chilenos mediante indicadores como la tasa de desocupación, los salarios y los niveles de competitividad e innovación, en comparación con otras economías emergentes de la región. Se examinaron datos de la última década obtenidos de instituciones estadísticas de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México y, ante diferencias significativas, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) y pruebas de comparación de medias de Tukey. Los hallazgos muestran que, a pesar de que los trabajadores chilenos tienen los salarios más elevados, la mayor competitividad e innovación de la región y una tasa de desempleo menor al 10%, su rendimiento todavía está por debajo de naciones con altos niveles tecnológicos. Estos resultados evidencian la urgencia de implementar estrategias de reskilling que preparen a los trabajadores para la adopción de la inteligencia artificial en la gestión y la producción.

Palabras clave: reskilling, inteligencia artificial, competitividad, innovación, empleabilidad

Reskilling strategies in the face of the challenge of artificial intelligence in management and production: an analysis of labor performance in Chile and emerging Latin American economies

Abstract

The advancement of artificial intelligence and automation is transforming management and production, placing new skill demands on the workforce. In this context, it is crucial to analyze worker performance to recognize the need to adopt reskilling strategies that expand their job opportunities. The purpose of this research was to analyze the performance of Chilean workers using indicators such as the unemployment rate, wages, and levels of competitiveness and innovation, in comparison with other emerging economies in the region. Data from the last decade obtained from statistical institutions in Chile, Argentina, Brazil, Peru, Colombia, and Mexico were examined; where significant differences were found, an analysis of variance (ANOVA) and Tukey mean comparison tests were applied. The findings show that, although Chilean workers have the highest wages and the highest competitiveness and innovation in the region, as well as an unemployment rate below 10%, their performance still lags behind nations with high technological levels. These results highlight the urgency of implementing reskilling strategies that prepare Chilean workers for the adoption of artificial intelligence in management and production.

Keywords: reskilling, artificial intelligence, competitiveness, innovation, employability

Introducción

Uno de los derechos sociales más valorado por la sociedad moderna, dado que sirve de impulso para el acceso social y mejorar la calidad de vida es la capacidad de conseguir un empleo de calidad, el cual se denomina como empleabilidad, que, de acuerdo a Insa et al., (2020) se conforma por el conjunto de habilidades transferibles que motivan a las personas a participar en educación y capacitación destinadas a encontrar y mantener buenos empleos, lo cual es clave para el crecimiento personal en el mundo competitivo de hoy día.

A pesar del crecimiento de las economías emergentes dentro de la cual Chile forma parte, las tasas de desempleo en el mercado laboral han aumentado en los últimos años a nivel global, lo que ha conllevado a que aumenten las exigencias de las capacidades técnicas de los profesionales con mayores capacidades y habilidades, que tengan mayor disponibilidad, asuman nuevas responsabilidades, y modifiquen su comportamiento laboral, para lo cual deben adquirir nuevas habilidades o adaptarse a los desafíos del mercado laboral, lo que se denomina como upskilling o mejorar las ya existente que conoce como reskilling (Gallardo, 2024).

De acuerdo a Montero (2021) las exigencias para la actualización de las capacidades de los trabajadores, está relacionado con el proceso de cambio tecnológico enmarcado dentro de lo que se denomina cuarta revolución industrial y que plantea desafíos importantes a las sociedades, en el contexto laboral, esto ha conllevado a que las organizaciones busquen incorporar nuevas tecnologías en sus procesos productivos, por lo que los trabajadores deben procurar posibilidades de adaptación. La expresión más disruptiva de este proceso es la inteligencia artificial, cuya incorporación a la gestión y la producción está redefiniendo tareas, flujos de trabajo y perfiles ocupacionales, lo que convierte al reskilling en una condición para que los trabajadores conserven su empleabilidad frente a este nuevo escenario tecnológico.

Lamentablemente, en el contexto de países con una amplia brecha digital como los de América Latina (Galperin & Arcidiacono, 2020), la forma en que se produce la adaptación puede jugar un papel importante en la capacidad para mantener trabajos de calidad y promover el tan anhelado ascenso social, el cual es la creación de la riqueza familiar y superación de las condiciones de pobreza propias de estos países, por lo tanto es necesario generar estrategias para enfrentar los cambios en el mercado laboral y mejorar las políticas de capacitación laboral a través del denominado reskilling.

Entre estas estrategias se encuentra el desarrollo de habilidades digitales, que comprenden las acciones que permitan el aprovechamiento y el adecuado uso de la tecnología, para lo cual es necesario la inclusión de habilidades digitales en la formación escolar (Begum y Musa, 2023), además del desarrollo de aplicaciones que permitan y faciliten el uso de las tecnologías digitales sin discriminación, que logren que los trabajadores adquieran las habilidades y competencias técnicas y profesionales necesarias para aprovechar la digitalización y estimular la innovación y la productividad. Para ello el desarrollo de la capacitación de la fuerza laboral es clave para resolver los obstáculos de la brecha de demanda y poder habilitar a los trabajadores para el manejo de las tecnologías digitales.

En el ámbito local los datos oficiales revelan que el 57,8% de los trabajadores de Chile enfrentan una alta probabilidad de automatización de sus tareas a partir de la incorporación de tecnologías de Industria 4.0 en el futuro (Grigera y Nava, 2021), lo que apunta a que un grupo de trabajadores verán su ocupación desaparecer como resultado

de la automatización, mientras que otros enfrentarán un cambio en la estructura de sus tareas debido a la incorporación de tecnologías digitales, por lo que se hace imperante las necesidades de capacitación, tanto para mantener el puesto de trabajo, como para el mejoramiento de sus ingresos.

Considerando lo expuesto anteriormente, el objetivo de esta investigación fue identificar las debilidades que presentan los trabajadores chilenos en relación a las competencias y habilidades que debe tener en el contexto de las exigencias del mercado laboral de tal manera de generar las estrategias de reskilling necesarias para proveer a los mismos de estas capacidades y así poder mantener la empleabilidad, y la posibilidad de acceder a ascensos laborales que mejoren sus ingresos, basados en este objetivo la interrogante que motiva esta investigación es conocer ¿es necesario aplicar estrategias reskilling para mejorar las habilidades prioritarias de acuerdo a las exigencias del mercado laboral chileno?, lo que genera dos posibles hipótesis:

HO: Debido al comportamiento de indicadores laborales como competitividad, innovación, tasa de desocupación y salarios es necesario la aplicación de estrategias de reskilling para el mejoramiento de la competitividad de los trabajadores chilenos empleabilidad y posibilidades de ingresos económicos superiores de los mismos.

HI: Debido al comportamiento de indicadores laborales como competitividad, innovación, tasa de desocupación y salarios no es necesario la aplicación de estrategias de reskilling para el mejoramiento de la competitividad de los trabajadores chilenos empleabilidad y posibilidades de ingresos económicos superiores de los mismos.

Fundamentación teórica

La preocupación por la necesidad de generación de habilidades digitales en los trabajadores surgió como consecuencia de la migración masiva al teletrabajo situación que surgió en el contexto de la pandemia por COVID-19 (Bustamante et al., 2022) y que desde el punto de vista de infraestructura tecnológica saturó la capacidad de enrutadores Wi-Fi por el incremento del 80% del tráfico de subida de datos y contribuyó a la disminución de velocidad de las redes, lo cual en el contexto de alfabetización digital se ve plasmado en la brecha digital, dado que en los hogares latinoamericanos que han adoptado Internet y herramientas digitales, las mismas se limitan a herramientas de comunicación y redes sociales (Venegas et al., 2022).

En el campo laboral esta situación no es distinta y dada la creciente digitalización de la industria, se hace necesario la resiliencia del aparato productivo (Morgan, 2020), donde también se evidencian falencias no en términos de adopción tecnológica sino en la asimilación de tecnología en procesos productivos, en particular en las cadenas de aprovisionamiento, esto considerando que de acuerdo a Zubillaga & Paletier (2020) las empresas han contado con las tecnologías digitales en sus respuestas a la nueva situación. Pero no solo se han servido de lo digital desde un punto de vista pragmático y circunstancial, sino también desde un enfoque estratégico.

La resiliencia en el contexto laboral puede expresarse en la adopción de estrategias reskilling para mejorar las capacidades de los trabajadores considerando la premisa de que la digitalización y automatización de procesos se han convertido en una obligación (Martínez et al., 2023), más que una alternativa y que las nuevas formas de trabajo, donde el aprendizaje hacia lo digital se volvió una urgencia, en ese sentido entre las estrategias para acelerar la transformación digital las más importantes son ampliar las

capacidades de los trabajadores, lo cual se puede lograr mediante educación STEM, tal como lo plantean Simó et al., (2020) en el desempeño científico e ingenieril.

Entre las estrategias reskilling para mejorar las competencias de los trabajadores se pueden llevar a cabo cursos y certificaciones para demostrar y acreditar conocimientos y habilidades, que aseguren que los trabajadores reciben formación de coaching, para potenciar las habilidades que ya posee el empleado y sobre aquellas en las que necesita mejorar (Briceño y Dávila, 2023); observación de los compañeros que ya hacen ese trabajo para después reproducirlas ya de manera autónoma y por último la formación online para capacitar a los empleados de forma remota, que se trata de una estrategia de reskilling rápida y cómoda para el trabajador, además de ser muy flexible (Bashynska et al., 2021).

Para que las estrategias reskilling sean exitosas Hortan et al., (2020) plantean que primero se identifiquen las habilidades de las que dependen las actividades laborales, luego se desarrollen las habilidades de los empleados fundamentales para su nueva normalidad; después se diseñen itinerarios de aprendizaje a medida para cerrar la brecha de habilidades críticas y que se pruebe rápidamente e intente actuar de forma independiente en cada área o departamento para tener un gran impacto y así se proteja el presupuesto de aprendizaje.

González et al., (2020) para comparar las tecnologías de información y comunicación versus upskilling y reskilling de los colaboradores públicos, selecciono la técnica de la encuesta, que estuvo conformada por una sucesión de preguntas cerradas con el objetivo de suministrar los datos necesarios y analizar al objeto en estudio mediante cuestionario dicotómico, esta técnica se puede complementar para objeto de la presente investigación donde se correlacionen los datos nacionales de desempeño económico y laboral con una muestra representativa de las habilidades reskilling, desarrollada por los trabajadores chilenos.

Materiales y métodos

Contexto de la investigación

La investigación abarca datos labores de los últimos 10 años de los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México, y en caso de encontrar diferencias significativas para determinar la necesidad de aplicar estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo de estos.

Recolección de los datos

La información usada correspondió a información de la base de datos públicos mediante la comparación de tasa de desempleo, salarios índices de competitividad e innovación en comparación a económicas emergentes de la región. Para ello se analizaron datos de los últimos 10 años de los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México.

Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión contemplaron los datos oficiales y actualizados relacionados con tasa de desempleo, salarios índices de competitividad e innovación de

trabajadores de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México entre los años 2015-2024, extraídos de fuentes confiables, de igual manera los datos estadísticos y análisis económicos del desempeño laboral en función de decidir si se requiere o no la aplicación de estrategias de reskilling. En cuanto a criterios de exclusión se consideró la información no oficial, datos desactualizados o fuentes no verificadas, como también la información que carezca de respaldo documental adecuado o cuya veracidad no pueda ser comprobada.

Parámetros analizados

La evaluación de la necesidad del uso de estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo se hizo mediante información de la base de datos públicos de tasa de desempleo, salarios, índices de competitividad e innovación en comparación a económicas emergentes de la región. Para ello se analizaron datos de los últimos 10 años de los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México.

Análisis estadístico

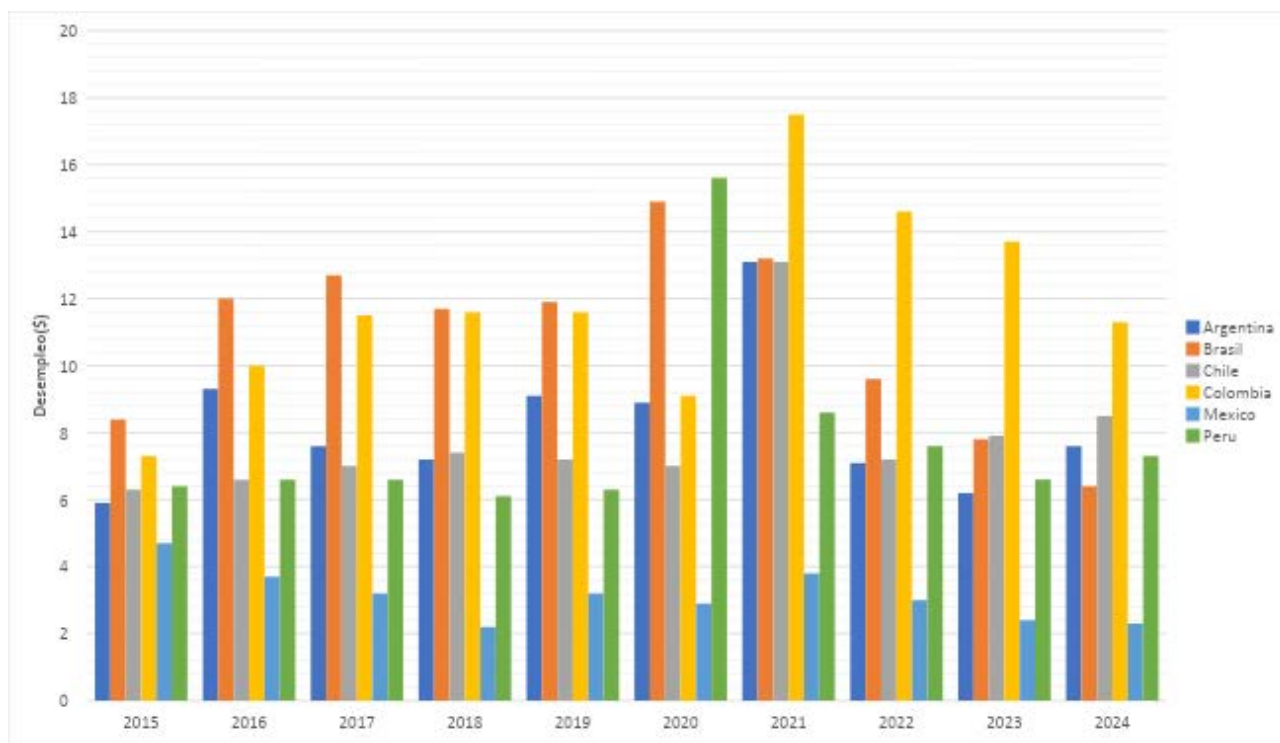
Para el análisis estadístico se calcularon los estadísticos descriptivos para cada uno de los indicadores que miden la actividad laboral siendo los factores considerados tasa de desempleo, salarios índices de competitividad e innovación en comparación a económicas emergentes de la región como; Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México. Esto se llevó a cabo mediante comparaciones múltiples de media, cada uno de los indicadores que miden la actividad turística y a su aporte a la recaudación de impuestos e ingreso brutos, para lo cual se realizó una prueba de comparación de media de Tukey en aquellas variables con diferencias significativas posterior al ANOVA con un $P < 0,05$, siendo los factores considerados provincia y año.

Resultados

Para determinar si es necesario la aplicación de estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo es necesario determinar cómo ha sido el comportamiento de la empleabilidad en Chile en los últimos 10 años al compararse con económicas similares de la región, observando en la Figura 1, que la empleabilidad en Chile es aceptable al mostrar una tasa de desocupación inferior a la observada en países como Brasil, pero superior a otras economías como las de Argentina, Colombia, Perú y México, las cuales se consideran emergente en base al desempeño económico de los últimos años y cuya comparación obedece a que por condiciones geográficas y culturales presentan similitud a los factores que condicionan la económica chilena, en base a los hallazgos encontrados, se demuestra que los trabajadores requieren nuevas habilidades que le hagan más competitivo.

Figura 1

Tasa de desocupación en Chile en comparación a economías emergentes latinoamericanas.



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos oficiales de los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México (2015–2024).

La necesidad de generar las estrategias de reskilling no solo son requeridas para proveer a los trabajadores nuevas capacidades y así poder mantener la empleabilidad, sino la posibilidad de acceder a ascensos laborales que mejoren sus ingresos a pesar de ello en la figura 2, se observa que los ingresos mínimos promedios de los trabajadores superan a los ingresos de las economías de los trabajadores considerados en este estudio, pero que podrían mejorar niveles de economías de países de alto nivel tecnológico si se consideran estas habilidades mediante estrategias de reskilling.

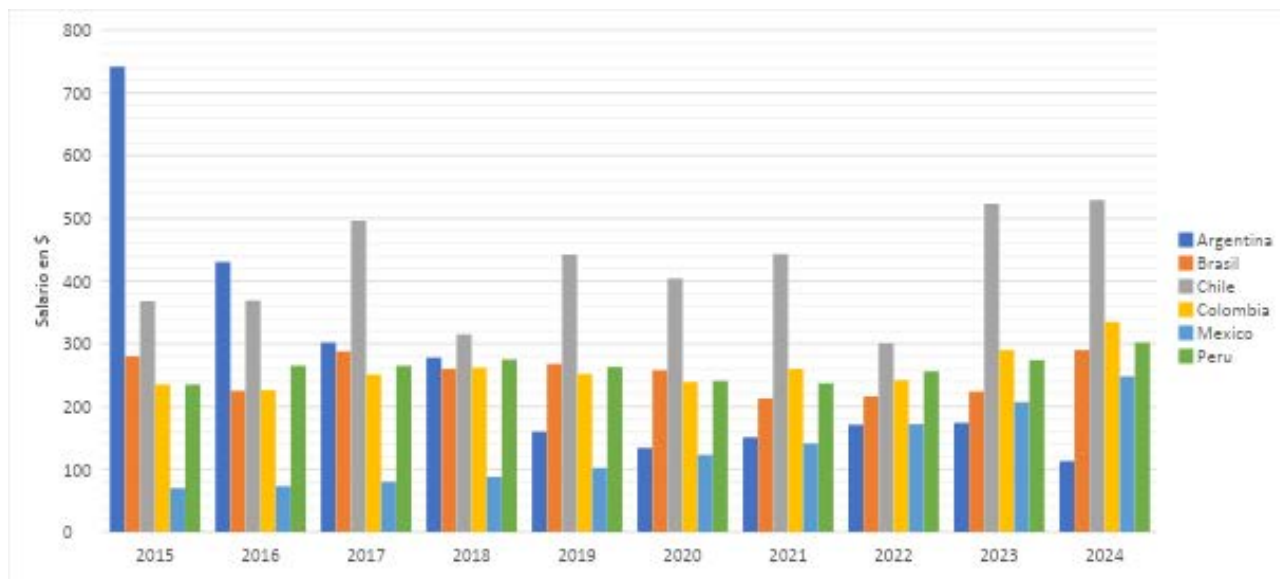
Las estrategias de reskilling son fundamentales en un entorno laboral en constante cambio, dado que estas iniciativas buscan actualizar y mejorar las habilidades de los trabajadores para que puedan adaptarse a nuevas tecnologías y demandas del mercado, por lo que se debe invertir en la formación continua, las organizaciones no solo aumentan la competitividad de su personal, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más dinámico y motivador.

Implementar programas de reskilling requiere un análisis detallado de las necesidades actuales y futuras de la empresa, por lo que es esencial identificar las áreas donde se requieren nuevas competencias y diseñar cursos o talleres que se alineen con esos objetivos, en el caso de esta investigación se detectó la necesidad de reskilling, sin identificar el área requerida, por lo que se solicita de la colaboración con expertos en la materia que puede enriquecer el proceso de aprendizaje y asegurar que los contenidos sean relevantes y aplicables.

El éxito de las estrategias de reskilling depende de la cultura organizacional y del compromiso de la dirección, para fomentar un ambiente que valore el aprendizaje y la adaptación es crucial para que los empleados se sientan motivados a participar en estas iniciativas, de forma que las empresas no solo se preparen para enfrentar los desafíos del futuro, sino que también contribuyan al desarrollo profesional de su equipo y mejorar los ingresos a niveles superiores a los reportados en los datos mostrados.

Figura 2

Ingresos de trabajadores chilenos en comparación a economías emergentes latinoamericanas en base al salario mínimo nacional



Fuente: elaboración propia sobre la base del salario mínimo nacional informado por los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México (2015–2024).

La necesidad de desarrollar estrategias reskilling se pueden identificar mediante el estudio del índice de competitividad global (ICG), cuyos resultados se muestran en la figura 3 y donde si bien Chile muestra una competitividad que supera a los pares de la región, aun la misma está por debajo de la reportada para países con altos niveles tecnológico de Europa, Norteamérica y Sudeste asiático, dado que el índice de competitividad global chileno, no supera el 67 %, siendo rankeado en las posiciones medias.

La competitividad global cuyos resultados se mostraron en la Figura 3, se refiere a la capacidad de un país o una empresa para competir eficazmente en el mercado internacional. Este concepto abarca diversos factores, como la innovación, la calidad de los productos y servicios, así como la eficiencia en la producción, la cual es de vital importancia en un mundo cada vez más interconectado, la competitividad se ha vuelto esencial para el crecimiento económico y la sostenibilidad.

Para mejorar la competitividad global, es fundamental invertir en educación y formación, lo que permite desarrollar habilidades que se alineen con las demandas del mercado. Además, la adopción de tecnologías avanzadas y la mejora de infraestructuras son cruciales para optimizar procesos y reducir costos, es allí donde la competitividad

media de Chile apunta a la necesidad de adoptar estrategias reskilling para sus trabajadores.

En ese sentido para que la implementación de las estrategias reskilling sea exitoso, se requiere de la colaboración entre los sectores público y privado puede impulsar la competitividad al fomentar la investigación y el desarrollo, por lo que las alianzas estratégicas y la cooperación internacional son igualmente vitales para enfrentar los desafíos globales, donde la competitividad global es un factor determinante para el éxito en la economía actual y donde los países de la región a pesar del éxito del caso chileno tienen una deuda pendiente.

Figura 3

Índice de competitividad global de Chile en comparación a economías emergentes latinoamericanas.



Fuente: elaboración propia sobre la base del Índice de Competitividad Global para Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México (2015–2024).

Igualmente, la priorización de usar estrategias reskilling para mejorar el desempeño de la economía chilena se pueden identificar mediante el estudio del índice de innovación global (IIG), cuyos resultados se muestran en la figura 4 donde al igual que lo mostrado para el índice de competitividad, aunque en Chile presento una competitividad mayor a los pares de la región, aun la misma es inferior a la reportada para países con altos niveles tecnológico como Europa, Norteamérica y Sudeste asiático, dado que el índice de innovación global chileno, no supera el 45%, siendo rankeado en las posiciones medias.

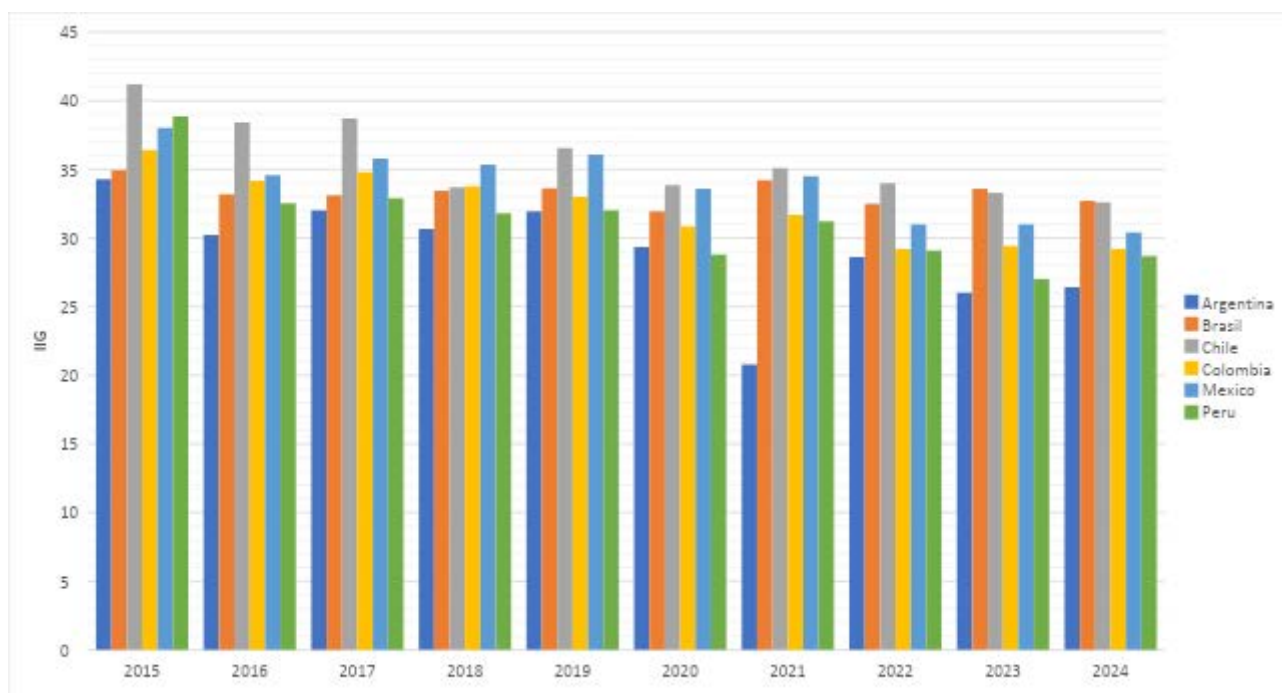
La innovación global cuyos resultados se mostraron en la figura 4, se refiere a la creación y difusión de nuevas ideas, productos y procesos que trascienden fronteras nacionales, cuya acción es impulsada por la interconexión de mercados y la colaboración entre diversas culturas y economías. A medida que las tecnologías avanzan, las oportunidades para innovar se expanden, permitiendo a las empresas y a los países competir en un entorno cada vez más dinámico, donde lamentablemente los países de la región tienen un desempeño discreto.

En el contexto actual, la innovación global no solo se limita a la tecnología, sino que también abarca aspectos sociales y ambientales, por lo que las empresas están adoptando enfoques sostenibles y responsables, buscando soluciones que no solo generen beneficios económicos, sino que también contribuyan al bienestar de la sociedad y del planeta, en el contexto de este paradigma es fundamental para poder enfrentar los desafíos globales y es en función del desempeño mostrado por los trabajadores chilenos que resulta necesario implementar estrategias de reskilling.

Para promover competencias que mejoren la capacidad de innovación de los trabajadores chilenos, es necesario la colaboración internacional, ya que es esencial para fomentar la innovación global y mejorar los valores de este indicador mostrados hasta el 2024 en relación al desempeño de los países de mayor nivel tecnológico, es por ello que se deben unir esfuerzos, los países pueden compartir conocimientos, recursos y experiencias, lo que potenciaría el desarrollo de soluciones creativas y efectivas, por lo que es clave la creación de redes de innovación y el apoyo a iniciativas conjuntas, pasos que resultan cruciales tomando como eje transversal el desarrollo de estrategias reskilling para el fortalecimiento de estas competencias.

Figura 4

Índice de innovación global de Chile en comparación a economías emergentes latinoamericanas.



Fuente: elaboración propia sobre la base del Índice de Innovación Global para Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México (2015–2024).

Desde el punto de vista estadístico se observaron diferencia estadística para las 4 variables evaluadas (Desempleo, salario, competitividad e innovación), al encontrar un valor de P menor al 5% cuando se realizó el análisis de varianza (ANOVA), por lo que se hicieron pruebas de media entre los países evaluados (Tabla 1), encontrando que Brasil y Colombia presentaron el mayor nivel de desocupación, Chile presenta los mejores salarios, lo cual puede ser debido de una mayor competitividad e innovación, sin embargo por ocupar posiciones medias en los ranking antes mencionados, se requieren de estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo.

Tabla 1.

Pruebas de media para las variables desempleo, salario, competitividad e innovación en Chile y economías emergentes latinoamericanas.

Variable	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Desempleo	8.2 b	10.86 c	7.82 b	11.82 c	3.14 a	7.77 b
Salario	265.5 b	252.2 b	419 c	259.2 b	130.4 a	261 b
Competitividad	55.90 a	59.60 a	67.84 b	61,45 b	53.09 a	60.77 b
Innovación	29.03 a	33.32 b	35.74 b	32.24 b	34.02 b	31.20 a

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos oficiales de los organismos estadísticos de Chile, Argentina, Brasil, Perú, Colombia y México (2015–2024). Letras distintas en una misma fila indican diferencias significativas entre países según la prueba de Tukey ($p < 0,05$).

Discusión

Las Estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo, parten por la necesidad de generar un conjunto de talentos, habilidades y capacidades de una persona, que le permiten estar en condiciones para encontrar el trabajo apropiado, lo cual se denomina empleabilidad y que es un factor que será afectado por el avance hacia un mundo digital (Sánchez, 2021), donde la automatización es una amenaza para el mantenimiento de los puestos de trabajo, lo cual dentro de la sociedad son requeridos para superar la pobreza y mejorar la calidad de vida

La empleabilidad debe ser considerada en un contexto de transformación digital, el cual ocurre cuando las organizaciones incorporan tecnologías digitales en todas sus operaciones y que ayuda a las empresas a escalar y competir respondiendo a mercados cambiantes y prestando un mejor servicio a sus clientes (Medina et al., 2022), el cual está enmarcado por el uso de herramientas digitales como el big data, la inteligencia artificial, los blockchain, el marketing digital, que marcan un antes y un después tanto en la producción como en las relaciones comerciales, que requieren estrategias de adaptación de los trabajadores.

Estas estrategias de adaptación para el mejoramiento de las competencias de los trabajadores es denominado, reskilling, el cual es un proceso de formación profesional que consiste en adquirir nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a los cambios en el mercado laboral, siendo su objetivo que los trabajadores puedan asumir nuevas responsabilidades y tareas en la empresa, o incluso cambiar de sector laboral, lo cual es indispensable en el contexto de la digitalización industrial que se vive hoy día (Gorski et al., 2022).

El reskilling es importante en un entorno laboral en constante evolución (Bencin et al., 2023), donde las habilidades que son valiosas en un momento pueden volverse obsoletas y el mismo puede ser beneficioso tanto para las empresas como para los trabajadores, dado que en el contexto empresarial ayudan a mejorar la productividad, la reputación y la capacidad de alcanzar objetivos, mientras que en el contexto laboral facilitan la transición y ofrecen herramientas para reinventarse, ayudando a los trabajadores a ser competitivos en nuevos escenarios laborales más exigentes.

Tras la digitalización y automatización del mercado laboral, el reskilling facilitará la transición y dará herramientas a los trabajadores para que puedan reinventarse (Lang y

Triantoro, 2022), dado que existen muy pocos trabajadores capacitados para trabajar con ciertas tecnologías o en ciertos puestos específicos, destacando que la correcta actuación ante cualquier contingencia marca la diferencia entre el fin y la supervivencia de la empresa, gracias a la polivalencia y la capacidad de adaptación y mejorara el desempeño que fue reportado en la presente investigación para los indicadores de empleabilidad, salario, competitividad e innovación.

La necesidad de adoptar estrategias reskilling para mejorar el desempeño de los trabajadores chilenos no solo obedece a la ubicación intermedia del ranking de innovación de competitividad, sino que experiencias previas han demostrado el éxito de la misma en países de alto nivel tecnológico de la unión europea y Estados Unidos (Vida et al., 2023; Li, 2024).

Incluso el mejoramiento de las competencias tecnológicas no se limita a estos países, sino que en economía emergente de países asiáticos como la India e Indonesia (Shukla & Pahwa, 2020; Naratama,& Iswahyudi, 2024), donde se han reportado experiencias exitosas en la implementación de experiencias Reskilling para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Siendo lo más relevante para valorar el uso de estas estrategias de reskilling es que en el contexto latinoamericano (Ferreira et al., 2021; Bohórquez, 2025), dónde las limitaciones que afrontan los trabajadores para desarrollar competencias que mejoren su desempeño laboral se han reportado experiencias de reskilling exitosas en casos puntuales que podrían ser replicados en el caso de los trabajadores chilenos.

Conclusiones

Los trabajadores chilenos muestran los mejores salarios, mayor competitividad e innovación de la región, con una tasa de desempleo baja, no obstante, el desempeño aún es inferior al de países con altos niveles tecnológicos, por lo que se requiere de la aplicación de estrategias de reskilling en trabajadores chilenos para mejorar sus oportunidades de empleo y prepararlos para la incorporación de la inteligencia artificial en la gestión y la producción.

Las habilidades reskilling que se implementen deben basarse en mejorar dos aspectos fundamentales como son la innovación y la competitividad, para lo cual se deben generar habilidades y destrezas digitales -incluida la capacidad de trabajar con herramientas de inteligencia artificial- que permitan a los trabajadores ser más competentes y adaptarse a las exigencias de las transformaciones que requiere la industria 4.0 en la gestión y la producción, y así acceder a mejores ingresos.

El mejoramiento de la competitividad y capacidad de innovación de los trabajadores chilenos no basta con la implantación de las estrategias de reskilling, sino que deben validarse y evaluarse tanto por los propios trabajadores y sus empleadores de tal manera de garantizar el éxito de su aplicación y establecer los correctivos necesario en caso de que la aplicación de la misma no logre el éxito esperado.

Bibliografía

- Bancin, B. B., Sabrina, R., Khair, H., Tirtayasa, S., & Tanjung, H. (2023) Influence Competence, Transforms Digital And Update Skills On Employee Performance At Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 551-559.
- Bashynska, I., Garachkovska, O., Kichuk, Y., Podashevskaya, T., & Bigus, O. (2021) Smart education 4.0: Balancing dual-distance and reskilling revolution. *Studies of Applied Economics*, 39(6).
- Begum, S., & Musa, B. (2023) Formal education system in Iraq: Upskilling and reskilling for employment and self-reliance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 4(1), 116-138.
- Bohórquez, F. V. (2025) El futuro del trabajo en la transformación digital: el reskilling y upskilling como procesos necesarios para satisfacer las nuevas demandas de empleo. *Papeles de Discusión (IELAT, Instituto Universitario de Investigación en Estudios Latinoamericanos)*, (28), 28-38.
- Briceño, F. M., & Davila, F. A. (2023) Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa heb de México. *Momboy*, (20).
- Ferreira, M. M., Díaz, L. D., Urzúa, S., & Bassi, M. (2021) The fast track to new skills: short-cycle higher education programs in Latin America and the Caribbean. *World Bank Publications*.
- Gallardo, S. (2024) Upskilling, ReSkilling, herramientas para la gestión del talento ciber. *Revista Sistemas*, (172), 56-67.
- Galperin, H., & Arcidiacono, M. (2020) Empleo y brecha digital de género en América Latina. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*, 14(1), 1-25.
- González, J. L. A., Gallardo, M. R. C., & Chávez, M. D. R. C. (2022) Tecnologías de Información y Comunicación versus Upskilling y Reskilling de colaboradores públicos. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(98), 565-579.
- Gorski, A. T., Gligorea, I., Gorski, H., & Oancea, R. (2023) Navigating the Disruptive Challenges and Opportunities of Digital Transformation in the Labour Market: Upskilling and Reskilling for the Fourth Industrial Revolution. In *International conference Knowledge-Based Organization (Vol. 29, No. 3, pp. 23-29)*.
- Grigera, J., & Nava, A. (2021) El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control. *El trimestre económico*, 88(352), 1011-1042
- Hortal, J., Padilla, J., Melguizo, M., Ausín, T., Cruz, M., López, M., Puyol, A., Rodríguez, D., Tamayo, M., y Triviño, R. (2021) La eficiencia no basta. Análisis ético y recomendaciones para la distribución de recursos escasos en situación de pandemia. *Gaceta Sanitaria*. In Press, Corrected Proof
- Insa, L. L., Córdoba-Iñesta, A. I., & González-Navarro, P. (2020) La empleabilidad a debate: ¿qué sabemos sobre la empleabilidad como estrategia de cambio social?. *CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa*, (36), 313-363.
- Lang, G., & Triantoro, T. (2022) Upskilling and reskilling for the future of work: A typology of digital skills initiatives. *Information Systems Education Journal*, 20(4), 97-106.
- Li, L. (2024) Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697-1712.
- Martínez, R. C. J., Zúñiga, C. P. C., Velázquez, M. R., & Llerena, E. M. V. (2023) Fortaleciendo la empleabilidad: Upskilling y Reskilling como clave para un futuro laboral en perpetua transformación. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D. (2022) Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), 756-769.

- Montero, C. A. (2021) la tecnología y los trabajadores. *Revista Jurídica Latinoamericana*, 1(1), 34-37.
- Morgan Asch, J. (2020) La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista nacional de Administración*, 11(1), 21-31.
- Naratama, E., & Iswahyudi, M. S. (2024) The benefits and challenges of employee reskilling using agile approach: A case study of Indonesian telecommunication company's transformation. *Journal of Resilient Economies*, 4(2), 92-100.
- Sánchez, A. L. (2021) El debate sobre la digitalización y la robotización del trabajo (humano) del futuro: automatización de sustitución, pragmatismo tecnológico, automatización de integración y heteromatización. *RES. Revista Española de Sociología*, 30(3), 8.
- Shukla, N., & Pahwa, S. (2020) Role of NEP in Reskilling the Youth for Reaping Demographic Dividend in India A Critical Analysis. *Journal Of Indian Education*, 46(3), 64-72.
- Vanegas, J. E. E., Gavilanes, J. E. Á., & Párraga, D. Y. M. (2022) Teleducación, teletrabajo y brecha digital como impulsores del incremento de demanda del internet. *PACHA. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 3(9), e210134.
- Vidas-Bubanja, M., Bogetić, S., Bešić, C., Kalinić, Z., & Bubanja, I. (2023) Managing the reskilling revolution for the digital age: Case study-western Balkan countries. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 13(1), 37-52.
- Zubillaga, A., & Peletier, C. 2020. La digitalización como respuesta ante la Covid-19. *Cuadernos Orquesta*, 4, 1-49.