



La transformación del mercado laboral, marcada por la automatización y la digitalización, está empujando a las instituciones a rediseñar sus modelos formativos, integrando habilidades transversales y respondiendo a trayectorias cada vez menos lineales.

Por: Ceina Iberti

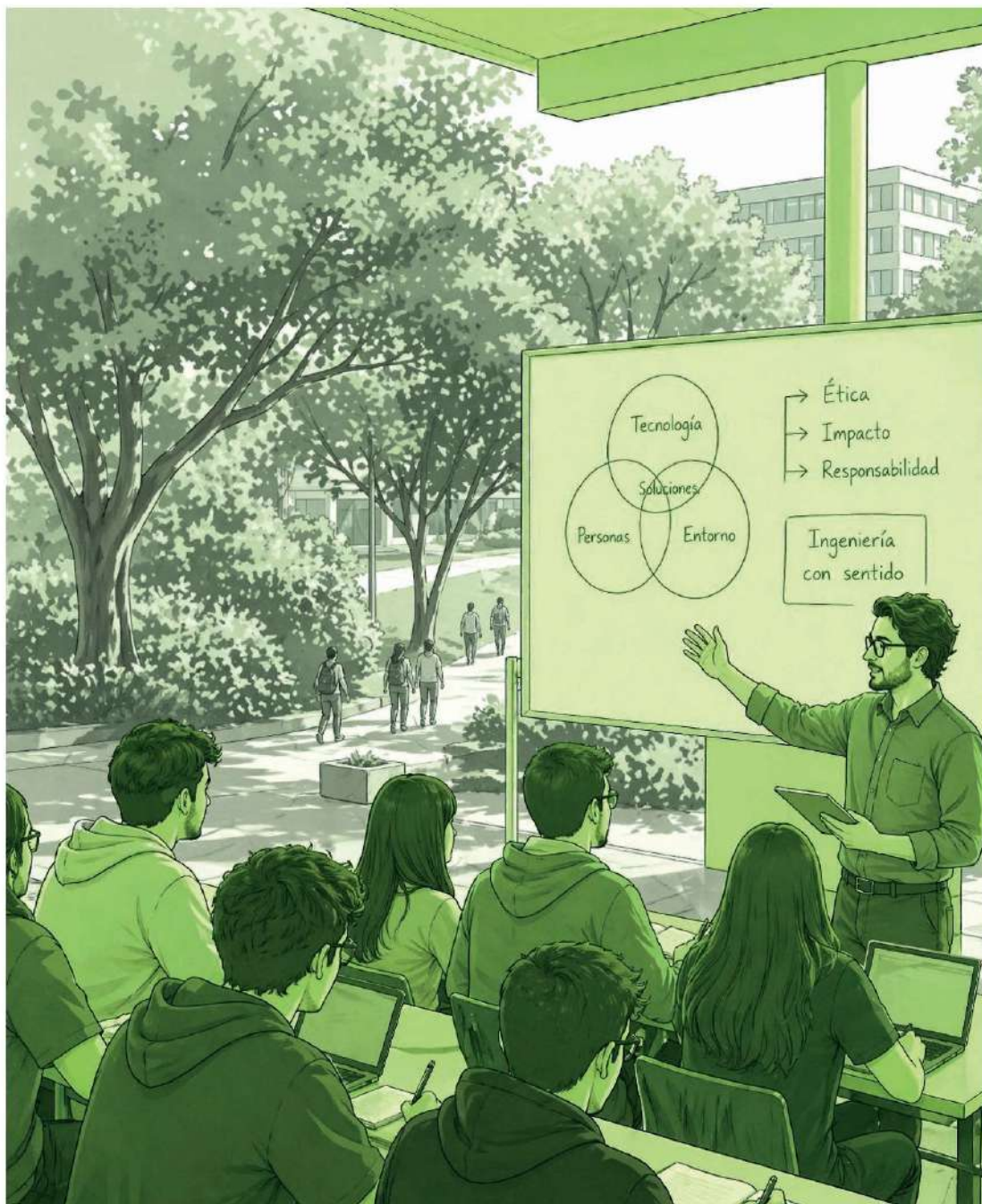
Para muchos, tener un título sigue siendo la puerta de entrada al mercado laboral, y no ejercer en lo que se estudió aún se interpreta como un fracaso, dando origen a la figura de los “cesantes ilustrados”. Sin embargo, esa forma lineal de proyectar la vida profesional comienza a perder fuerza. Lo que emerge es una transformación en la manera de formar: perfiles que combinan habilidades técnicas, capacidades cognitivas y adaptación constante a entornos cambiantes.

El cambio no es menor. De acuerdo con el World Economic Forum, una parte significativa de las habilidades que hoy se consideran clave en el mercado laboral cambiarán en los próximos años, impulsada por la automatización, la inteligencia artificial y la transformación digital de los empleos. Habilidades asociadas a tareas rutinarias –tanto manuales como cognitivas– y a la ejecución de procesos estructurados comienzan a perder relevancia, mientras que otras, como el pensamiento analítico, la resolución de problemas complejos y el aprendizaje activo, pasan a ocupar un lugar central.

En Chile, esta transformación se cruza con un sistema de educación superior en expansión y diversificación. La matrícula de pregrados supera los 1,3 millones de estudiantes y, en paralelo, las modalidades a distancia han crecido con fuerza: entre 2021 y 2025, la educación online aumentó más de un 132%, sumando cerca de 54 mil nuevos estudiantes. Este crecimiento refleja una transformación en el perfil de quienes estudian, con trayectorias menos lineales y una mayor necesidad de compatibilizar formación, trabajo y vida personal.

Rediseñar la formación, no multiplicar las carreras

Frente a estos cambios, la discusión ya no se limita a qué habilidades desarrollar, sino a cómo se organiza la formación para inte-



PREGRADO

Los profesionales que necesita el país se definirán por sus habilidades, no por las carreras

grarlas. En este contexto, surge una pregunta clave: ¿se necesitan nuevas carreras o una transformación de las existentes?

Desde la Universidad de Concepción, la respuesta es clara. “La creación de una carrera nueva no es la solución, pues estas habilidades son transversales a las distintas profesiones”, plantea su vicerrectora, Paulina Rincón.

Rincón explica que estas capacidades —como el pensamiento crítico, el trabajo interdisciplinario o el uso de tecnologías emergentes— no se abordan como contenidos aislados, sino como competencias que atraviesan las distintas carreras. Esto implica incorporarlas de manera progresiva en los planes de estudio, a través de asignaturas y actividades formativas que permitan su desarrollo en contextos diversos.

En esa línea, organismos como la OCDE han advertido que los países enfrentan un desafío adicional: no solo formar a los nuevos profesionales, sino también reconvertir a quienes ya están en el mercado laboral. En el caso chileno, la brecha de habilidades entre generaciones —particularmente entre adultos jóvenes y mayores— es una de las más altas entre los países miembros, lo que refuerza

fenómenos complejos. Lo relevante ya no es acumular conocimientos, el desafío está en formar profesionales capaces de adaptarse, cuestionar y generar nuevas soluciones en entornos cambiantes.

Este cambio no solo redefine qué habilidades son relevantes, sino también cómo se enseñan. Para Brunner, la adaptabilidad no es un atributo abstracto, sino una capacidad que se desarrolla al enfrentar a los estudiantes a situaciones nuevas, problemas abiertos y contextos que exigen respuestas creativas. Así, la formación deja de centrarse en la transmisión de contenidos y se orienta cada vez más a la resolución de desafíos y el trabajo interdisciplinario.

A la vez, este tipo de capacidades no se adquieren en una etapa acotada de la vida. “Estos aprendizajes deben desarrollarse a lo largo de toda la vida”, plantea, en un contexto donde las trayectorias laborales son cada vez menos lineales y requieren procesos continuos de actualización y reconversión.

La formación técnica frente a la inteligencia artificial

Ese cambio comienza a expresarse con fuerza en las áreas más técnicas, donde el avance de la inteligencia artificial está redefiniendo no solo las herramientas, sino también el tipo de profesionales que se forman. En la Universidad Técnica Federico Santa María, el foco se ha desplazado en esa dirección. “Más que formar habilidades que ‘compitan’ con la inteligencia artificial, estamos formando capacidades que le dan sentido, dirección y responsabilidad al uso de estas tecnologías”, plantea su rector, Juan Yuz.

Yuz sostiene que la formación hoy se organiza en torno a tres dimensiones clave. Por un lado, el desarrollo del pensamiento crítico y el juicio ético, en contextos donde las tecnologías pueden entregar respuestas, pero no hacerse cargo de sus implicancias. Por otro, la capacidad de enfrentar problemas abiertos, donde no existen soluciones únicas ni escenarios completamente definidos. Y, finalmente, la integración de conocimientos desde una mirada sistémica, que permita conectar disciplinas y proyectar soluciones frente a desafíos complejos y cambiantes.

Esto implica preparar a los estudiantes para tomar decisiones en contextos inciertos y evaluar las implicancias de las soluciones que se diseñan en escenarios donde no hay respuestas únicas ni soluciones predeterminadas.

En ese marco, el desafío para la educación superior no es expandir indefinidamente la oferta de carreras, sino asegurar que todos los egresados —independiente de su área— cuenten con capacidades que les permitan adaptarse, aprender continuamente y enfrentar contextos complejos.

Y es que, en última instancia, lo que está en juego va más allá de la empleabilidad. Como advierte Brunner, este cambio “implica no solo enseñar nuevas habilidades, sino también desarrollar disposiciones socioemocionales, la imaginación y el carácter”. Se trata, en sus palabras, de los desafíos más profundos de la formación humana en el siglo XXI.

Opinión

María Isabel Aninat
Decana de la Facultad de Derecho de la
Universidad Adolfo Ibáñez



Las ventajas del profesional del futuro

El reporte anual 2026 sobre el estado de las organizaciones de McKinsey, en base a una encuesta aplicada a 10.000 ejecutivos empresariales en 15 países, da cuenta de tres fuerzas tecnológicas que están reformando las organizaciones: los cambios tecnológicos, la incertidumbre geopolítica y las transformaciones laborales. La primera permite reimaginar la organización interna, la segunda exige la adaptación constante y la tercera da cuenta del efecto transformador de la demografía en las relaciones laborales. Ante este escenario —uno que ya es evidente hoy— la pregunta es cómo responde la educación superior.

Durante años, la educación superior operó bajo una lógica que se basaba en que la recopilación de conocimiento generaría mejores oportunidades. Pero esa premisa ya no se sostiene de la misma manera. La velocidad de los cambios —tecnológicos, regulatorios y económicos— ha hecho que hoy destaquen quienes son capaces de aprender, desafiarse y continuar haciéndolo constantemente. Quienes tienen las herramientas para, a partir de los conocimientos disciplinares, adaptarse, conectar disciplinas y moverse entre distintos contextos son los que tienen un impacto más profundo.

A eso lo llamamos flexibilidad. No es resiliencia. Tampoco abandonar la formación disciplinar. La diferenciación está en la capacidad de convertir la incertidumbre de una época de cambios vertiginosos en una ventaja. Una educación universitaria con este compromiso, lo aborda como parte integral de su programa educativo. No se trata de premiar a quienes tienen por personalidad más habilidades de adaptación. Se trata de entregarles a todos y cada uno de los estudiantes las herramientas, las competencias y las capacidades para ser profesionales que lideren en el mundo actual.

En el caso del Derecho, por ejemplo, la práctica profesional demuestra que ya no es suficiente interpretar normas de manera aislada. Cada vez más, los abogados participan en decisiones que requieren comprender cómo funcionan los mercados, cómo crecen las empresas o cómo se diseñan estrategias en entornos competitivos. Hoy los espacios donde se toman decisiones relevantes exigen una mirada que integre lo jurídico con lo económico, especialmente en ámbitos donde la regulación es cada vez más sofisticada.

Del mismo modo, desde el mundo de los negocios, las decisiones clave están cada vez más determinadas por marcos regulatorios complejos. Entender el alcance de una norma, anticipar su impacto o interactuar con instituciones públicas es parte esencial del quehacer profesional. Sin esa capacidad, la toma de decisiones queda incompleta.

Por lo mismo, no es casualidad que la Universidad Adolfo Ibáñez se base en un modelo educativo que permita la integración del conocimiento disciplinar con la formación basada en el pensamiento crítico. El reciente reporte del Comité de la Universidad de Yale sobre confianza en la educación superior, publicado hace pocos

A eso lo llamamos flexibilidad. No es resiliencia. La diferencia está en la capacidad de convertir la incertidumbre de una época de cambios vertiginosos en una ventaja. Una educación universitaria con este compromiso, lo aborda como parte integral de su programa educativo.



No son nuevas carreras las que definirán el futuro, sino nuevas habilidades: pensamiento crítico, adaptabilidad y la capacidad de moverse entre disciplinas.

la necesidad de sistemas de aprendizaje a lo largo de la vida.

No se trata de crear nuevas ofertas, sino de actualizar los modelos educativos, integrando estas habilidades en la formación existente y adaptándolas a los cambios del entorno. Se trata de un giro desde estructuras rígidas hacia esquemas más flexibles, donde las fronteras entre disciplinas se vuelven cada vez más permeables.

Saber pensar

La diferencia ya no está solo en lo que se sabe, sino en cómo se piensa. “Las rutinas —físicas y cognitivas— pueden automatizarse cada vez más ampliamente”, señala el académico y director del Doctorado en Educación Superior de la Universidad Diego Portales, José Joaquín Brunner. Lo que está desplazando el valor hacia capacidades como la creatividad, el pensamiento crítico y la interpretación de

días atrás, da cuenta de cómo, frente a la dificultad de predecir qué trabajos existirán en el futuro, la universidad debe preparar que sus graduados puedan utilizar, diseñar y mejorar las nuevas herramientas tecnológicas para adaptarse a estos cambios. Y es justamente frente a este escenario que el Comité recomienda (Recomendación N°8) reafirmar el compromiso con la formación en artes liberales, una que le otorga a los estudiantes el conocimiento fundamental y las habilidades esenciales que le serán útiles a lo largo de sus vidas.

El desafío de la universidad está en la formación de futuros profesionales comprometidos y partícipes de un mundo distinto al de antaño, una formación de excelencia que se centre en formar rigurosamente y desarrollar la capacidad de actuar en contextos complejos. Uno en que las soluciones tradicionales ya no son suficientes.