

PANEL LABORAL UNAB

RESULTADOS ENCUESTA N°23
Plan de carrera y trayectoria profesional en Chile

Marzo 2025

Vicerrectoría de
Vinculación con
el Medio y Alumni

IPP
INSTITUTO UNAB DE
POLÍTICAS PÚBLICAS



Universidad
Andrés Bello®

”

El desarrollo de un plan de carrera profesional es fundamental tanto para los individuos como para las organizaciones. Para los profesionales, proporciona una hoja de ruta clara que orienta su crecimiento laboral, permitiéndoles fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo e identificar las competencias necesarias para alcanzarlos. Para las empresas, su implementación contribuye a la retención de talento, promueve la movilidad interna y mejora la satisfacción y compromiso de los empleados.

La planificación laboral es un proceso continuo que implica evaluar las necesidades de talento, identificar brechas de competencias y desarrollar planes estructurados alineados con los objetivos de la empresa. Para los trabajadores, un plan de carrera comienza con una autoevaluación de sus motivaciones, intereses y habilidades, lo que les permite orientar su formación y crecimiento profesional. Luego, es indispensable establecer metas claras y alcanzables, anticipando las competencias que el mercado demandará en el futuro.

El desarrollo de habilidades es un pilar fundamental, ya que la actualización constante de conocimientos es crucial para la competitividad laboral. Las empresas pueden impulsar este proceso a través de planes de formación, capacitaciones en línea y participación en eventos del sector. Junto con ello, el networking juega un rol central, ya que una red de contactos bien gestionada facilita nuevas oportunidades laborales y acceso a mejores posiciones.

Para las organizaciones, los planes de carrera ofrecen múltiples beneficios, destacando la retención de talento y la movilidad interna. Los empleados que perciben oportunidades de crecimiento tienden a permanecer en la empresa, reduciendo la rotación y los costos asociados. Además, la posibilidad de ascender dentro de la organización refuerza la motivación y compromiso del personal. Un plan de carrera bien diseñado también contribuye a un clima laboral positivo, incrementando la productividad y la satisfacción de los trabajadores.

Diversos estudios recientes en Chile destacan ciertas barreras en desarrollo profesional, la satisfacción laboral y la retención de talento en las empresas. Por ejemplo, una encuesta¹ de Adecco Chile en 2023 reveló que el 33% de los trabajadores consideraría renunciar debido a la falta de oportunidades para potenciar sus habilidades, y un 31% por la ausencia de proyección dentro de la empresa. Asimismo, un sondeo² de Spencer Stuart en 2024 indicó que el 56% de los empleados planea cambiar de trabajo en los próximos seis meses, siendo las principales razones las limitadas posibilidades de crecimiento profesional (45%), salarios insuficientes (44%) y deficiente liderazgo (33%).

En este contexto, el presente informe del Panel Laboral UNAB analiza las percepciones de los expertos sobre la planificación de carrera y el desarrollo profesional en Chile. A través de sus opiniones, se identifican los factores que influyen en la trayectoria laboral de los trabajadores, así como el rol que juegan las empresas en la promoción de oportunidades de crecimiento y las expectativas de los profesionales en este ámbito.

1 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falta-de-desarrollo-profesional-seria-el-principal-motivo-por-el-cual-los-chilenos-renunciarian-a-su-empleo/LXCZIZZACVHVXHD2P6F5DADIPE/>

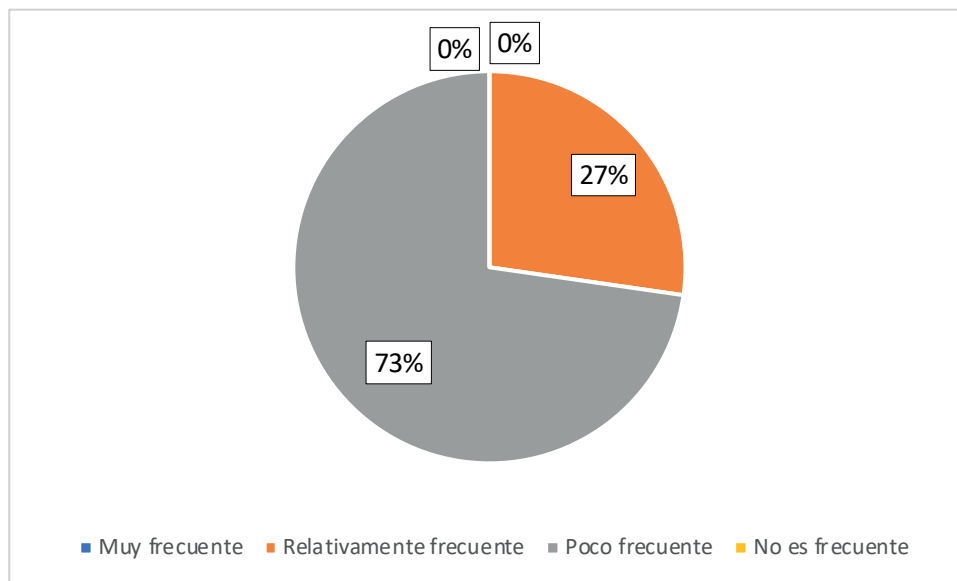
2 <https://www.latercera.com/pulso/noticia/encuesta-muestra-que-mas-de-la-mitad-de-los-trabajadores-esta-pensando-cambiarse-de-trabajo-en-los-proximos-seis-meses/X2O2V7TTNFBB5EORZNGNUV4PU/>

1. RESULTADOS

La encuesta N°23 del Panel Laboral UNAB³ abordó 11 preguntas respecto a la planificación de carrera profesional y cómo las empresas pueden beneficiarse al incentivar el desarrollo de esta. La encuesta se aplicó desde el jueves 27 de febrero hasta el miércoles 12 de marzo y el porcentaje de respuesta fue de 73%.

A continuación, se encuentra un análisis de las respuestas y reflexiones entregadas por los head hunters que integran el Panel Laboral UNAB.

Pregunta N°1: ¿Qué tan frecuente es que los profesionales en Chile tengan un plan de carrera claramente definido?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.

Como primera pregunta se busca diagnosticar qué tan presente está el concepto de plan de carrera en los profesionales chilenos. Según la información entregada por los head hunters, un 73% considera que la implementación de estos planes es poco frecuente, mientras que el 27% restante que es relativamente frecuente. Las opciones “muy frecuente” o “no es frecuente” no fueron seleccionadas por ningún experto.

Así, los headhunters coinciden en que la planificación de carrera en Chile es poco común y tiende a evolucionar a lo largo del ciclo laboral. En las primeras etapas, los trabajadores priorizan la exploración y las decisiones suelen estar guiadas por factores económicos o emocionales más que por una estrategia de desarrollo estructurada. A medida que avanzan en su carrera, los profesionales comienzan a valorar sus propias competencias y a identificar espacios donde pueden destacar, aunque no siempre con una planificación formal.

Además, se observa que la gestión de planes de carrera suele recaer en las empresas más que en los individuos, alineando estos procesos con sus objetivos estratégicos. La falta de

³ Los integrantes del Panel se encuentran en la Tabla N°1 en el Anexo.

promoción de la planificación de carrera desde el ámbito educativo también contribuye a esta dinámica, limitando la capacidad de los profesionales para estructurar su crecimiento.

“El mercado laboral cambia mucho en cuanto a cargos que se crean y reformulan y las competencias requeridas, por lo que actualmente tener un plan de carrera es dinámico”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.

“En Chile, no todos los profesionales tienen un plan de carrera claramente definido. Los jóvenes priorizan la exploración laboral, los de nivel medio comienzan a estructurar su crecimiento y los ejecutivos suelen tener una visión más estratégica, aunque no siempre formalizada”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

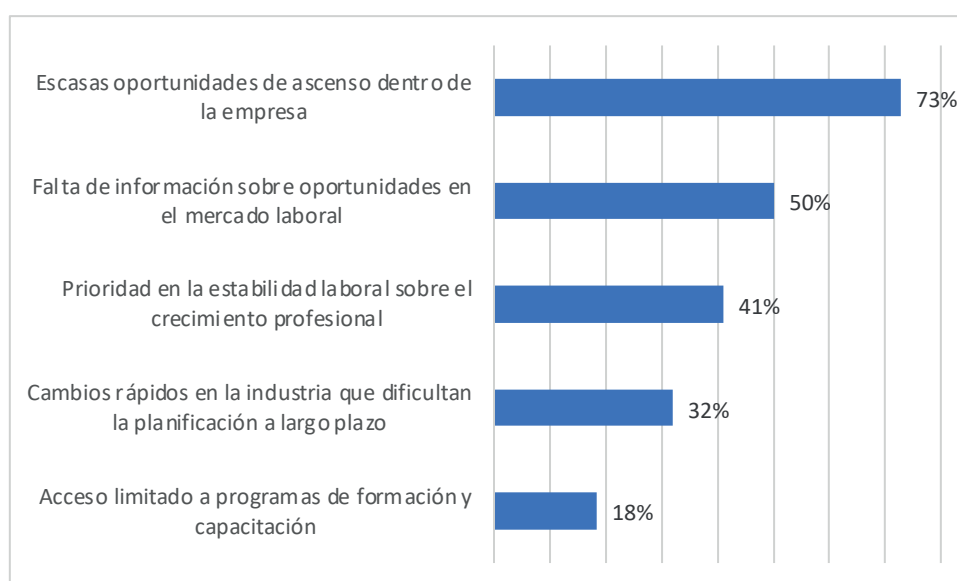
“En Chile, es poco frecuente que los profesionales cuenten con un plan de carrera claramente definido desde una perspectiva personal, dado que, por lo general, los planes de carrera son gestionados por las organizaciones para alinearlos con sus objetivos estratégicos. Además, desde el ámbito universitario, no se fomenta de manera significativa que los profesionales planifiquen su trayectoria laboral de forma autónoma”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“En un inicio, los profesionales van tomando opciones en el mercado de manera azarosa y menos reflexiva, dejándose llevar por elecciones económicas y/o emocionales. Cuando avanzan en sus carreras laborales, los ejecutivos maduran acerca del valor de sus propias habilidades y espacios donde brillan”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°2: ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan los profesionales para desarrollar un plan de carrera efectivo? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.

[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego, se les pregunta a los head hunters sobre las dificultades que se pueden encontrar los trabajadores cuando desarrollan su plan de carrera. En esto, un 73% de quienes responden consideran que la principal barrera son las escasas oportunidades de ascenso dentro de la empresa, mientras que un 50% considera que existe falta de información sobre oportunidades en el mercado laboral. Como tercera respuesta más seleccionada se encuentra el hecho de que los profesionales prioricen la estabilidad laboral sobre el crecimiento profesional, seleccionado por un 41% de los expertos, seguido de un 32% que selecciona “cambios rápidos en la industria que dificultan la planificación a largo plazo”, y por último, la menos seleccionada con 18% de las respuestas, el acceso limitado a programas de formación y capacitación.

Los head hunters comentan que los obstáculos para desarrollar un plan de carrera efectivo en Chile reflejan tanto limitaciones del mercado laboral como barreras individuales en la planificación profesional. La escasez de oportunidades de ascenso dentro de las empresas es el principal desafío, lo que indica una falta de movilidad interna que restringe el crecimiento de los trabajadores dentro de sus organizaciones. A esto se suma la falta de información sobre oportunidades en el mercado, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas. Además, la estabilidad laboral suele priorizarse por sobre el desarrollo profesional, especialmente en un contexto económico con bajo crecimiento y alta incertidumbre. Desde el punto de vista formativo, se señala que las universidades no preparan a los egresados en planificación de carrera ni en la conexión entre su formación y las oportunidades reales en el mercado.

La falta de conocimiento sobre herramientas de planificación, como el networking y la gestión de marca personal, también limita la capacidad de los profesionales para estructurar su crecimiento. Por otro lado, la cultura laboral chilena aún deposita gran parte de la responsabilidad en las empresas, cuando en realidad el desarrollo de carrera requiere un enfoque más proactivo por parte de los propios trabajadores. En este escenario, los cambios de empleo suelen responder más a la búsqueda de mejores remuneraciones que a una estrategia de crecimiento profesional planificada, lo que refuerza la falta de visión de largo plazo en la movilidad laboral.

“Hay que considerar dos frentes diferentes: por el lado de la empresa son pocas y generalmente multinacionales que como buena práctica trabajan con sus empleados en planes de carrera. Por el lado del profesional, hay poca cultura en Chile, aunque mejorando, de que él mismo es el responsable de armar su plan de carrera ya sea con el apoyo de su empresa o bien por sí mismo con otro tipo de apoyo (coaching, mentoring, otros). En realidad más que obstáculos, es un tema que en las mismas carreras profesionales debiera enseñarse o promoverse para cambiar la aproximación y depender menos de que la empresa lo tenga como proceso”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting.

“El país lleva varios años estancado, sin crecimiento, sin inversión, con alto desempleo en nivel de 8,1% lo que dificulta la movilidad laboral”.

Paz Ovalle, Hochschild Ovalle Partners.

“Otro obstáculo es el desconocimiento de herramientas para la planificación de carrera, no todos saben cómo estructurar un plan de carrera, definir objetivos estratégicos o aprovechar el networking y la marca personal para avanzar”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Creo que la razón más importante es la falta de conocimiento de las personas para planificar su carrera desde el egreso de la universidad. Hay un desconocimiento desde el origen de las distintas áreas funcionales dentro de las compañías y la búsqueda consciente de un desarrollo planificado. Además no todas las compañías tienen un plan de desarrollo de carrera, que tampoco ayuda en esta línea. A todo lo anterior se suma que los cambios de trabajo en general no son tan inspirados por esa búsqueda de desarrollo, sino que por factores como ascender en cargo y en remuneración”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Creo que los principales factores son: poca información sobre la conexión entre la carrera y las oportunidades laborales, y ahí las Universidades están al debe. Por otra parte, a veces se prioriza el factor económico, más que el de desarrollo de carrera. Esto se da más en las carreras profesionales, no así en los cargos técnicos”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.

“Los obstáculos para desarrollar un plan de carrera efectivo pueden tener un impacto significativo en la trayectoria profesional de una persona. La falta de claridad en los objetivos a largo plazo es uno de los mayores desafíos. Sin una visión clara de hacia dónde quieren llegar, los profesionales pueden sentirse perdidos o inciertos sobre qué pasos seguir”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“El desarrollo de carrera también depende mucho de lo proactivo que sea el profesional”.

Rose Marie Blanc, C-Group.

Pregunta N°3: ¿Cuáles son las señales más indicativas de que un profesional debería considerar un cambio de empleo con el objetivo de priorizar su plan de carrera profesional? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

En el contexto de la priorización del plan de carrera profesional, se pregunta a los participantes del Panel cuáles son las señales de que un trabajador debiese cambiarse de em-

pleo. Los head hunters coinciden fuertemente en que la razón más evidente es la ausencia de oportunidades de crecimiento o promoción, con un 91% de las respuestas. Luego, otro porcentaje alto (81%) responde que el cambio se debe generar cuando existe desalineación con la cultura o valores de la empresa. Las siguientes alternativas corresponden al estancamiento en el desarrollo de nuevas habilidades (50%), una remuneración inferior al promedio del mercado (36%) y desequilibrio entre vida laboral y personal (18%).

Los head hunters destacan en sus comentarios que la principal señal para considerar un cambio de empleo es la falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que indica un estancamiento en la trayectoria profesional. También enfatizan que la desalineación con la cultura organizacional y los valores de la empresa es un factor crítico, ya que estos aspectos son difíciles de modificar en el corto plazo y pueden limitar el desarrollo del trabajador.

Además, aunque la remuneración inferior al promedio del mercado y la falta de equilibrio entre vida laboral y personal son factores relevantes, no siempre son prioritarios en la decisión de cambiar de empleo, especialmente si existen perspectivas de mejora a mediano plazo dentro de la organización. Sin embargo, el contexto actual de incertidumbre económica hace que la movilidad laboral sea una decisión compleja, ya que dejar un empleo sin una alternativa segura puede implicar un alto riesgo financiero. Desde una perspectiva estratégica, los expertos sugieren que la decisión de cambio debe basarse en la posibilidad de potenciar la propuesta de valor del profesional en el mercado, buscando roles que permitan un crecimiento cualitativo y cuantitativo a largo plazo.

“Si un proyecto profesional no permite potenciar o desarrollar la propuesta de valor del ejecutivo, podría ser una clara señal para salir a buscar un proyecto que permita al profesional seguir desarrollándose y construyendo valor en el tiempo. En el corto plazo la renta no debiera ser un factor prioritario en la decisión de cambio, siempre y cuando el profesional sea capaz de visualizar que la empresa podría potenciar o aumentar significativamente su propuesta de valor de cara al mercado, lo que finalmente se traduce en saltos cuantitativos y cualitativos significativos en el tiempo”.

Felipe Arteaga, Uno a Uno Head Hunter.

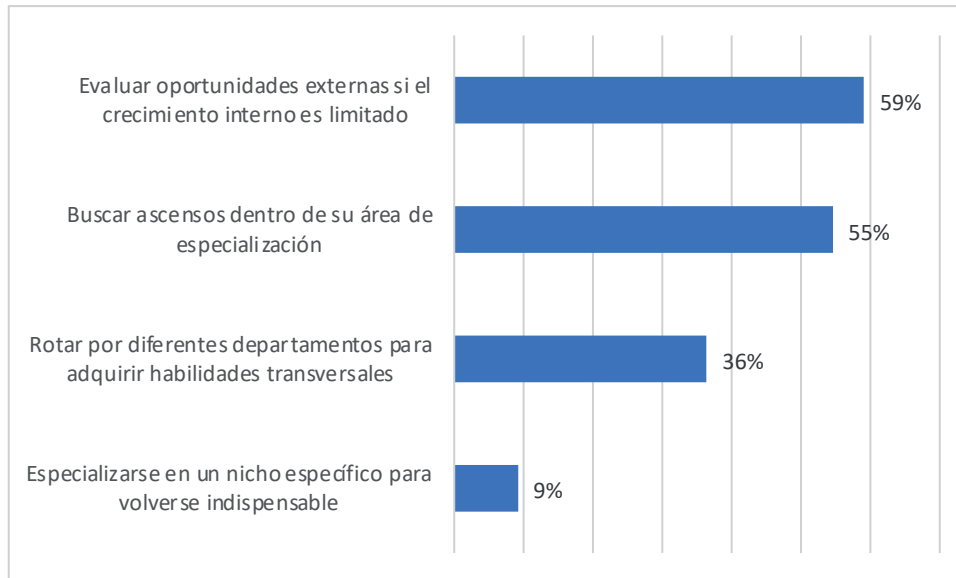
“Un cambio de empleo puede ser una decisión valiosa si existen señales claras de que la organización no está ofreciendo un entorno de crecimiento, reconocimiento, equilibrio y adaptación a las tendencias del mercado. Evaluar estas señales es crucial para asegurar que se están tomando decisiones que realmente prioricen el desarrollo y bienestar profesional a largo plazo”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Existen factores que los profesionales transan dentro de una compañía, ya que pueden mejorar en un mediano plazo, como son un aumento de renta o movimientos internos que permitan un ascenso. Sin embargo, los aspectos culturales están muy arraigados en las organizaciones, y por ello es dificultoso que cambien en un horizonte próximo, como la ética, las jerarquías autoritarias o el estilo de liderazgo déspota”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°4: Para un profesional con aspiraciones de crecimiento, ¿cuál considera la mejor estrategia para avanzar en su carrera?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La pregunta N°4 ahonda sobre los mejores métodos para avanzar en la carrera profesional, a lo que un 59% de los headhunters responde que el más crucial es evaluar oportunidades externas si el crecimiento interno es limitado. Luego, le sigue el buscar ascensos dentro de su área de especialización (55%), rotar por diferentes departamentos para adquirir habilidades transversales (36%) y, por último, especializarse en un nicho específico para volverse indispensable (9%).

Los headhunters coinciden en que la mejor manera de avanzar en la carrera profesional depende de un equilibrio entre el crecimiento interno y la exploración de oportunidades externas. La opción más recomendada es evaluar alternativas fuera de la empresa si las posibilidades de ascenso son limitadas, aunque se destaca que el mercado sigue valorando la especialización en un área. Buscar ascensos dentro del área de especialización es otra vía relevante, ya que permite consolidar experiencia y credibilidad en un sector determinado.

Si bien la rotación por distintas áreas dentro de una empresa puede otorgar una visión más amplia del negocio, esta estrategia es más recomendable en las primeras etapas de la carrera, pues en niveles más altos puede diluir la especialización y restar profundidad técnica. La ultraespecialización, aunque puede hacer a un profesional indispensable en un nicho, también conlleva riesgos si el mercado cambia o si las oportunidades en ese campo son limitadas. Además, el desarrollo de habilidades complementarias, el networking y el entendimiento del modelo de negocio de la empresa son factores clave para mejorar la empleabilidad y detectar oportunidades de crecimiento a tiempo.

“El mercado aún valora mucho la especialización en un área (comercial, finanzas, logística, etc.) y también cierta permanencia mínima, por ende, ideal priorizar misma empresa y, si no es viable, ver alternativas externas en la misma área de especialización”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting.

“Para avanzar en su carrera, un profesional debe enfocarse en formación continua, networking estratégico, desarrollar nuevas habilidades, fortalecer su marca personal y buscar activamente oportunidades de crecimiento”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Moverse por distintas áreas funcionales de las compañías, debiera ser algo que se realiza normalmente al inicio de la carrera. Realizarlo cuando se está más avanzado en los años de experiencia, puede desperfilar con respecto a la especialidad o profundidad del ejecutivo en ciertas materias”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Primero, siempre es mejor intentar crecer dentro de la empresa donde está la persona, y si no se logra, buscar opciones afuera. Especializarse mucho tiene riesgos muy altos, al igual que pasar por varios departamentos o áreas”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.

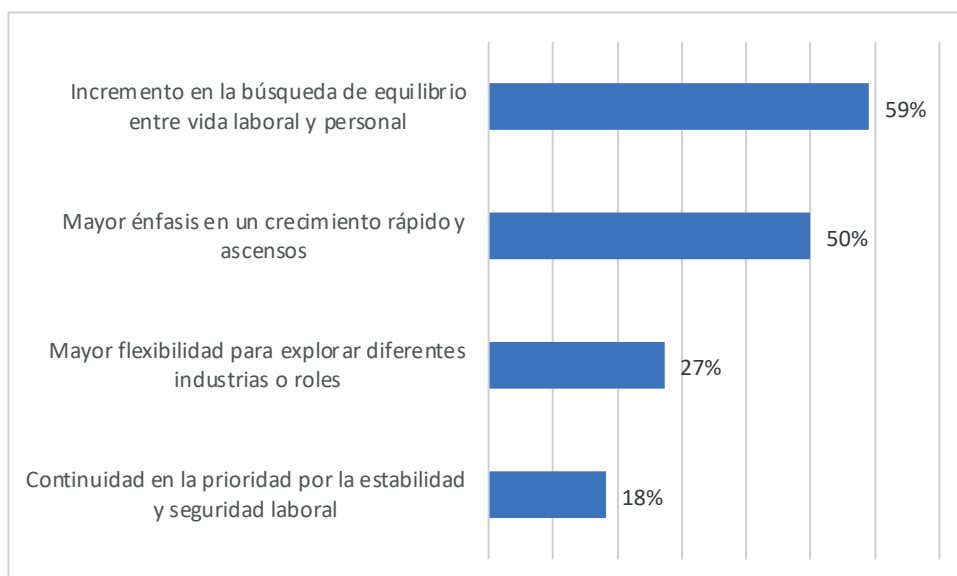
“Para un profesional con aspiraciones de crecimiento, la mejor estrategia para avanzar en su carrera debe ser integral, considerando tanto el desarrollo personal como las oportunidades externas. La mejor estrategia para avanzar en la carrera de un profesional es una combinación de establecer metas claras, capacitarse constantemente, ampliar la red de contactos, recibir retroalimentación, asumir responsabilidades adicionales y, cuando sea necesario, considerar cambios estratégicos de empleo”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Sin duda que la comprensión del modelo de negocios de una firma, como son sus fortalezas y dolores en la cadena de valor, son claves para que el ejecutivo desarrolle una sólida visión estratégica. Dicho esto, el tránsito por diferentes áreas de la empresa da una perspectiva integral. A su vez estar alerta a los movimientos del mercado, ayuda a tener un termómetro en línea de lo que está ocurriendo con dicha posición en otras empresas”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°5: ¿Cómo han evolucionado las expectativas de los candidatos respecto a su desarrollo de carrera en los últimos años?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.

[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego, se pregunta sobre cómo se han transformado las aspiraciones de los profesionales respecto al desarrollo de su carrera laboral, a lo que los expertos responden que se observa un incremento en la búsqueda de equilibrio entre vida laboral y personal, con un consenso en el 59% del Panel. Por otra parte, siendo seleccionada por el 50% de los headhunters, se observa un mayor énfasis en un crecimiento rápido y ascensos. Las dos menos seleccionadas corresponden a una mayor flexibilidad para explorar diferentes industrias o roles (27%) y continuidad en la prioridad por la estabilidad y seguridad laboral (18%).

Los expertos argumentan que las expectativas de los candidatos respecto a su desarrollo de carrera han evolucionado hacia un enfoque que equilibra crecimiento profesional y calidad de vida. La búsqueda de un mejor balance entre vida laboral y personal se ha consolidado como una prioridad, reflejando un cambio en las aspiraciones de los profesionales, especialmente entre las generaciones más jóvenes. Sin embargo, el deseo de un ascenso acelerado y mayores ingresos sigue siendo un factor determinante, con un número creciente de trabajadores que esperan progresar en su carrera en un corto período. A su vez, la incertidumbre económica y el alza en el costo de vida han llevado a muchos a priorizar la estabilidad financiera por sobre una planificación estratégica de carrera.

En este contexto, las empresas enfrentan el desafío de diseñar estrategias de talento que reconozcan las diferencias generacionales: mientras los más jóvenes buscan crecimiento rápido, aprendizaje continuo y flexibilidad, los profesionales más experimentados valoran la estabilidad, el reconocimiento y la proyección a largo plazo. Además, factores como la cultura organizacional, la alineación con los valores de la empresa y la posibilidad de generar impacto han cobrado mayor relevancia en la toma de decisiones de los trabajadores, obligando a las compañías a adaptar sus modelos de gestión para atraer y retener talento en un entorno laboral cada vez más dinámico.

“En adición al incremento potencial de renta , que sigue siendo un incentivo prioritario”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting.

“En el estudio EFY, se indica que más del 40% de los jóvenes profesionales quiere crecer en 1 año o menos”.

Mario Mora, FirstJob.

“Esta evolución refleja un cambio hacia carreras más dinámicas, personalizadas y alineadas con el bienestar y el crecimiento integral del profesional”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Las generaciones más jóvenes han puesto más énfasis en buscar posiciones que les permitan tener un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Es más frecuente ver a buenos profesionales rechazando atractivas alternativas que implican una alta frecuencia de viajes o mudarse a otro país, cuando sus hijos ya tienen una edad que no están tan dispuestos a moverse de sus lugares de estudio”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Frente al alza en el costo de vida, el desarrollo de carrera ha pasado a segundo plano, y se ha priorizado ser solvente económicamente para la familia. Hemos tenido un alza del IPC en los últimos 5 años brutal, y los salarios no han acompañado ese aumento. Uno de los costos, lo pagan la mayoría de las personas postergando un desarrollo de carrera adecuado”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.

“Los profesionales jóvenes tienden a priorizar el crecimiento acelerado, la posibilidad de asumir nuevos desafíos rápidamente y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Valoran organizaciones que les ofrezcan planes de carrera claros, oportunidades de aprendizaje continuo y flexibilidad. Por otro lado, los profesionales más maduros y consolidados en el mercado tienden a priorizar la estabilidad y la seguridad laboral sobre la velocidad del crecimiento. En esta etapa, buscan roles que les brinden proyección a largo plazo, reconocimiento por su expertise y la posibilidad de generar impacto en la organización. Además, factores como la cultura corporativa, el propósito de la empresa y la solidez de la organización juegan un papel clave en sus decisiones de carrera. Esta segmentación de expectativas está desafiando a las empresas a diseñar estrategias de gestión de talento que se ajusten a las diferentes generaciones”.

Claudia Montedonico G., HR Burô.

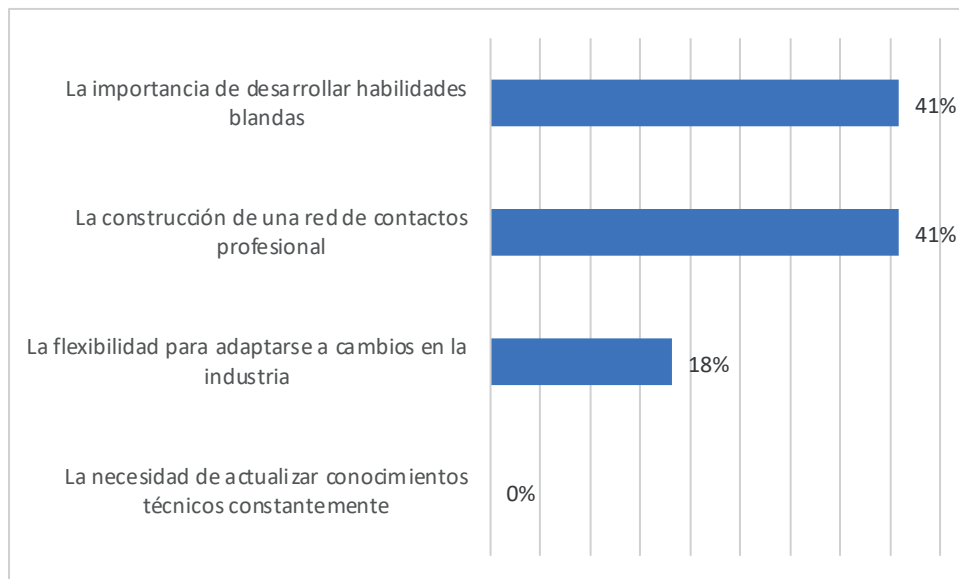
“Las expectativas de los candidatos respecto a su desarrollo de carrera en Chile han evolucionado hacia un enfoque más equilibrado y humano, donde el aprendizaje continuo, el bienestar integral, la alineación con los valores de la empresa y la flexibilidad se han vuelto factores esenciales. Los candidatos ahora buscan organizaciones que les ofrezcan un entorno de trabajo que respete su vida personal, valore su crecimiento y les permita hacer una contribución significativa”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Luego de la pandemia mundial, se consolidó el fenómeno de valorar “el aquí y el ahora” de los profesionales más jóvenes. Se percibió un cambio de prioridades en las preferencias, donde en el top del ranking se posicionó una mejor calidad de vida, la disposición flexible del tiempo y la valoración del trabajo remoto. Estos aspectos son equivalentes a un aumento de renta o posición”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°6: ¿Qué aspecto suele subestimarse más al evaluar un plan de carrera?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La siguiente pregunta aborda los aspectos que se subestiman al momento de planificar un plan de carrera profesional, donde la importancia de desarrollar habilidades blandas y la construcción de una red de contactos profesional son seleccionadas con el mismo porcentaje de un 41%. Luego sigue la flexibilidad para adaptarse a cambios en la industria (18%), mientras que la necesidad de actualizar conocimientos técnicos constantemente no es seleccionada por ningún experto.

Los headhunters comentan que los aspectos más subestimados al evaluar un plan de carrera son el desarrollo de habilidades blandas y la construcción de una red de contactos profesional, ambos factores clave para la empleabilidad y el crecimiento a largo plazo. En sectores técnicos y altamente especializados, las competencias en liderazgo, comunicación y gestión de equipos pueden ser un diferenciador determinante en el éxito profesional, funcionando como un factor multiplicador en el desempeño laboral. A su vez, el networking estratégico no solo facilita la búsqueda de empleo, sino que también abre puertas a nuevas oportunidades, mentorías y colaboraciones que pueden acelerar el crecimiento dentro de una industria.

Otro aspecto frecuentemente ignorado es la necesidad de tener una visión de largo plazo en la planificación de carrera, considerando tanto la proyección profesional en distintas etapas como la flexibilidad para adaptarse a cambios en la industria. Mientras las habilidades técnicas son generalmente priorizadas, la capacidad de actualizarse y aprender nuevas competencias resulta esencial en un mercado laboral dinámico. Finalmente, los headhunters enfatizan que, a igualdad de condiciones técnicas, los profesionales con habilidades interpersonales más desarrolladas suelen destacar en procesos de selección, lo que refuerza la importancia de integrar estos elementos en la planificación de carrera.

“En las industrias y áreas más técnicas y duras, las habilidades para liderar, transmitir, gestionar o articular equipos se convierten en un factor multiplicador respecto de los profesionales que no las tienen”.

Felipe Arteaga, Uno a Uno Head Hunter.

“Muchos profesionales enfocan su desarrollo solo en habilidades técnicas o ascensos dentro de una empresa, pero las conexiones con personas clave en su industria pueden abrir oportunidades, facilitar mentorías y acelerar el crecimiento profesional de manera significativa. Un buen networking no solo ayuda en la búsqueda de empleo, sino que también en el acceso a nuevos proyectos, aprendizaje y colaboraciones estratégicas”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Y la relevancia de pensar dónde quiero estar en unos años más. Pensar en la etapa de jubilación activa, implica formarse y crecer en ciertas áreas que permita a los profesionales “estar donde quieran estar” y no donde los lleve el mercado y las oportunidades”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Las habilidades blandas que están muy de moda, son claves para que la persona tenga un desarrollo de carrera adecuado. Ser amable, que se percibe rápidamente, una comunicación clara y concisa, el respeto, y la inteligencia emocional, son importantes. El desafío es cómo desarrollarlas”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.

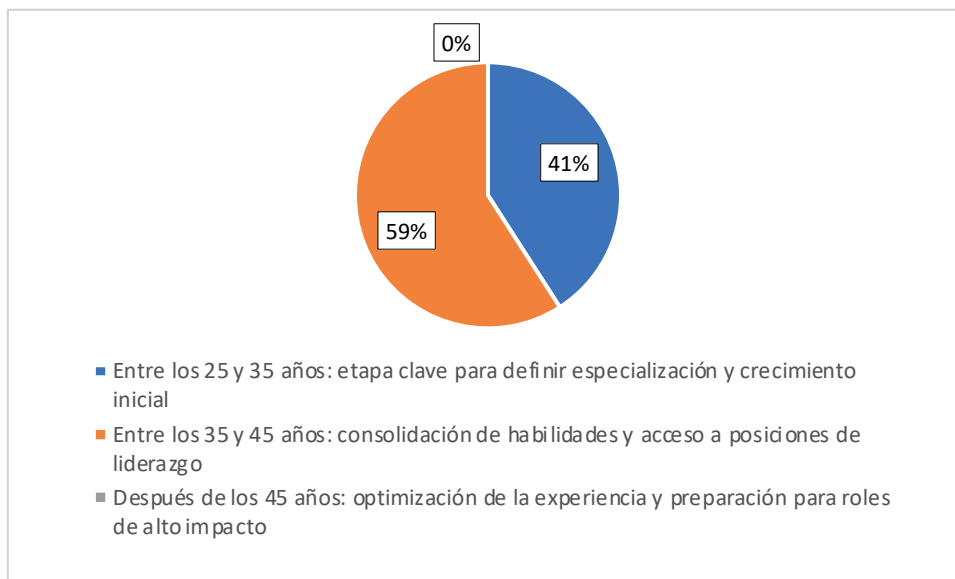
“Los sectores evolucionan rápidamente debido a la tecnología y las demandas del mercado, por lo que un plan de carrera debe considerar la capacidad de los profesionales para actualizarse, aprender nuevas habilidades y adaptarse a nuevos desafíos”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Hay un viejo dicho en las conversaciones de Hunters con sus clientes, y es que frente a igualdad de condiciones técnicas de candidatos finalistas, sugerimos inclinarse por el “más simpático”. Ese profesional va a hacer la vida grata cada día de trabajo. De ahí la importancia de valorar las habilidades blandas (se entiende que el más simpático no es el más payaso, simplemente el más agradable)”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°7: ¿En qué momento de la trayectoria profesional considera más estratégico realizar un cambio o ajuste en el plan de carrera?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego se consulta a los head hunters cuál creen que es el mejor momento para realizar un ajuste en el plan de carrera profesional. En esta pregunta, un 59% de los expertos considera que es entre los 35 y 45 años, mientras que un 41% responde que entre los 25 y 35 años. Además, ninguno selecciona que después de los 45 años.

Los headhunters coinciden en que el momento más estratégico para ajustar el plan de carrera es entre los 35 y 45 años, una etapa en la que los profesionales han acumulado experiencia, consolidado habilidades y alcanzado un nivel más senior. En este período, los ajustes suelen estar motivados por la búsqueda de roles de liderazgo, una reorientación estratégica hacia nuevas industrias o una mayor alineación con el propósito personal. Además, es una fase donde los ejecutivos aún cuentan con alta energía y una mayor tolerancia al riesgo en comparación con etapas posteriores.

También se menciona que entre los 25 y 35 años puede ser un buen momento para redefinir objetivos, explorar nuevas oportunidades y especializarse en un área con mayor potencial de crecimiento a largo plazo. Lo que queda claro es que después de los 45 años, realizar cambios significativos se vuelve más complejo, ya que las oportunidades laborales tienden a reducirse, por lo que es clave anticiparse, fortalecer la red de contactos y considerar estrategias como el reskilling para mantenerse competitivo.

“Antes de los 45 años hay que empezar a prepararse para el futuro, el período cuando ya nos acercamos a los 50 años, en esta etapa las opciones laborales van disminuyendo fuertemente. Es importante elaborar un plan con anticipación, reforzar conocimientos, evaluar un reskilling en algunos casos, crear redes de contacto, etc. Esto no se puede empezar a trabajar cuando ya estamos en los 50 y más y nos enfrentamos a la dificultad de buscar un nuevo trabajo”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.

“Cada ajuste debe hacerse con un enfoque estratégico, considerando oportunidades, tendencias del mercado y el propósito personal”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Creo que es algo que se debiera hacer desde los inicios de la carrera, pero de todas las etapas expuestas, la más relevante de tener algo más certero o más planificado es desde los 35 años. Volver atrás o tomar otro camino después de los 30, se hace cada vez más costoso (salario, nivel de responsabilidad)”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Entre los 35 y 45 años, la carrera profesional entra en una etapa clave de consolidación y toma de decisiones estratégicas. A esta edad, los profesionales tienen mayor claridad sobre sus fortalezas, valores e intereses, lo que les permite evaluar con criterio los próximos pasos. Los cambios en esta fase suelen estar motivados por el crecimiento hacia roles de liderazgo, la reorientación a nuevas industrias o la búsqueda de mayor alineación con el propósito personal. Este es un momento ideal para realizar movimientos estratégicos, siempre que sean bien calculados. La clave está en analizar las tendencias del mercado, fortalecer la red de contactos y contar con asesoría especializada si es necesario. Un cambio bien gestionado en este rango etario puede consolidar el crecimiento profesional y abrir nuevas oportunidades”.

Claudia Montedonico G., HR Burô.

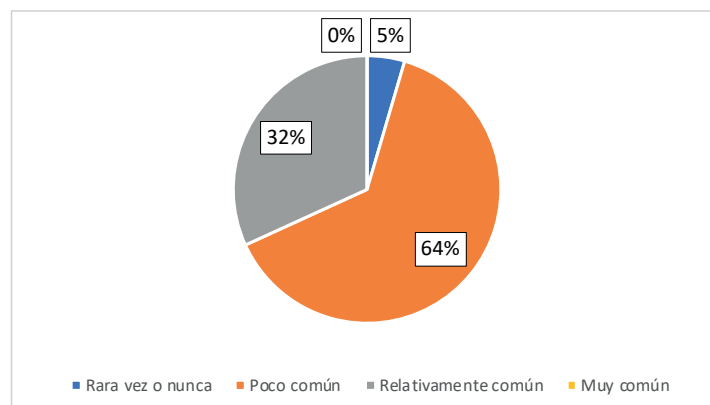
“En la etapa inicial de la vida laboral es un buen momento para ajustar el plan de carrera, especialmente si el profesional siente que necesita redefinir sus objetivos, explorar nuevas oportunidades o encontrar una especialización más alineada con sus intereses a largo plazo”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Vale la pena destacar que un profesional alrededor de los 40 años es proclive a buscar cambios laborales. Es un ejecutivo que ha experimentado eventos de crisis y cuenta con suficientes “cicatrices” que lo han hecho tener un seniority superior, a su vez está en un período de mucha energía, y su inclinación al riesgo es mayor que pares de mayor edad. Es una edad acertada de inquietud profesional y mirar nuevos desafíos en el mercado.”

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°8: ¿Qué tan común es que las empresas en Chile implementen planes de desarrollo de carrera para sus empleados?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Ahora la encuesta se enfoca en cómo las empresas promueven y obtienen beneficios al potenciar los planes de carrera de sus colaboradores. En esto, cuando se pregunta qué tan común es que las empresas implementen planes de carrera, más de la mitad de los expertos –un 64%– responden que es poco común, mientras que un 32% responde que es relativamente común, y el 5% restante que rara vez o nunca.

Los expertos señalan que los planes de desarrollo de carrera en Chile son poco comunes y se concentran principalmente en grandes empresas y multinacionales, donde existen programas más estructurados de formación y retención de talento. En organizaciones de menor tamaño, estos planes son menos frecuentes o se implementan de manera informal, dependiendo de la cultura organizacional y los recursos disponibles. Aunque algunas compañías permiten movilidad interna, esto no equivale a un plan de carrera formal, ya que muchas aún carecen de estrategias claras para potenciar el crecimiento profesional de sus empleados.

Además, la madurez del área de recursos humanos influye en la existencia de estos programas. A pesar de una creciente conciencia sobre la importancia de estos planes, muchas empresas aún los consideran una inversión secundaria y, en algunos casos, ven la renuncia de empleados talentosos como una pérdida inesperada en lugar de un reflejo de oportunidades limitadas dentro de la organización. Esto evidencia una brecha en la gestión del talento que podría afectar la retención y el compromiso de los trabajadores a largo plazo.

“En el caso de las empresas chilenas, rara vez. En las multinacionales es diferente, y en general existen programas de apoyo al desarrollo de carrera”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting.

“En general depende del tamaño de la empresa y el tipo de cultura interna”.

Ornella Bono, Humanitas Executive Search.

“Hay bastantes empresas que permiten la movilidad interna, pero eso no es lo mismo que un plan de carrera, éste busca desarrollar profesionalmente a los colaboradores y aprovechar sus conocimientos y talentos, con esto retenerlos, motivarlos y fomentar su productividad”.

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com.

“En general, las empresas que tienen planes de carrera son multinacionales y empresas de mayor tamaño, donde existen programas de formación de jóvenes en los que se enfocan en detectar profesionales con buen potencial y los forman para seguir desarrollándose en la empresa. En general, estos programas deben estar alineados con buenos incentivos (monetarios, de formación, por ejemplo), con el objetivo de retener esos talentos en la organización”.

María José Greene, Grupo Cinco Consultores.

“En Chile, las grandes empresas y multinacionales suelen implementar planes de desarrollo de carrera, mientras que en empresas medianas y pequeñas son menos comunes o informales. Hay una creciente tendencia hacia la capacitación y retención de talento, pero aún falta formalización en muchas organizaciones”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Depende del tamaño de empresa, pero mayoritariamente las empresas multinacionales y grandes empresas tienen planes de desarrollo, todo esto para mejorar el engagement, la retención y lograr equipos de alto rendimiento”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Hay que diferenciar la oportunidad de crecimiento que una empresa pueda ofrecer, que no es igual a tener implementado un plan de desarrollo carrera. Hoy hay más conciencia de la importancia de poseer un plan de carrera, no obstante, aún hay muchas que se quedan en el discurso”.

Claudia Montedonico G., HR Burô.

“En Chile, los planes de carrera definidos son más comunes en empresas grandes y sectores como banca, minería y tecnología, donde suelen ser estructurados y ofrecer metas claras de desarrollo. Sin embargo, en empresas más pequeñas, los planes pueden ser menos formales y depender más de oportunidades emergentes o negociaciones individuales, ya que estas organizaciones no siempre cuentan con los recursos necesarios para estructurar planes de carrera para sus trabajadores. Además, la disponibilidad de estos planes depende de la madurez del área de recursos humanos y el foco que tenga en el desarrollo del talento dentro de la organización”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

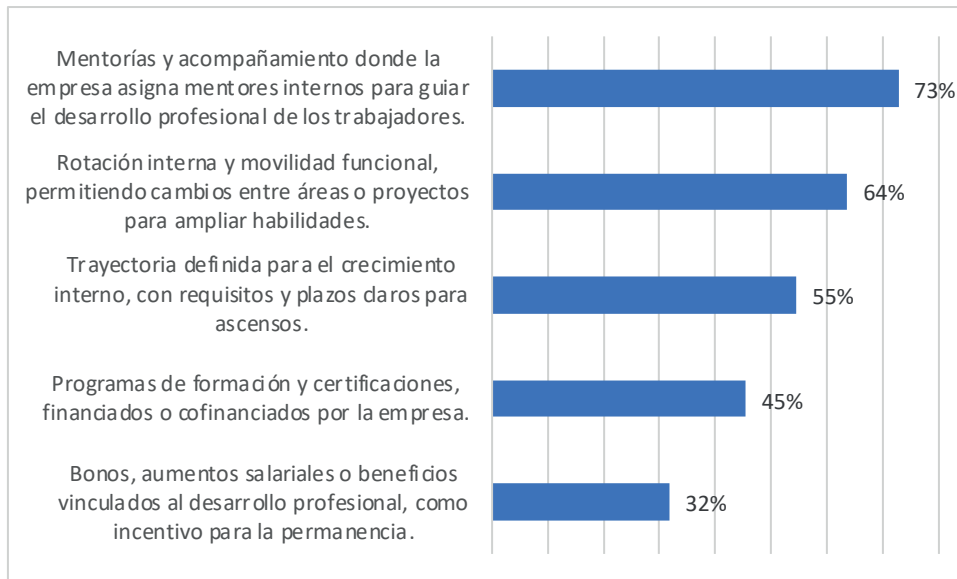
“Las compañías, en términos generales, no asignan un alto valor a la retención de sus ejecutivos y su respectivo plan de carrera. Perciben que cuando renuncia un profesional talentoso, es una especie de “traición” hacia la organización. Las firmas no logran ver sus propias negligencias frente a la fuga de colaboradores, por ello es complejo que comprendan que un plan de carrera es parte fundamental para ser una marca empleadora.”

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

“En las empresas grandes, en las pequeñas y mediana es menos frecuente un plan de carrera”.

Rose Marie Blanc, C Group.

Pregunta N°9: ¿Qué aspectos considera clave en un plan de carrera estructurado ofrecido dentro de una empresa? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego, se pregunta sobre los componentes más importantes que debe considerar un plan de carrera profesional ofrecido por las empresas. En esto, un 73% de los expertos considera que las mentorías y acompañamiento donde la empresa asigna mentores internos para guiar el desarrollo profesional de los trabajadores es fundamental. Le sigue la rotación interna y movilidad funcional permitiendo cambios entre áreas o proyectos para ampliar habilidades, con un 64% de los expertos seleccionando esta opción. Además, un 55% contesta que la trayectoria definida para el crecimiento interno con requisitos y plazos claros para ascensos es trascendental. Por último, “programas de formación y certificaciones financiados o cofinanciados por la empresa” y “bonos, aumentos salariales o beneficios vinculados al desarrollo profesional, como incentivo para la permanencia”, son seleccionados en 45% y 32% respectivamente.

Los headhunters coinciden en que un plan de carrera estructurado dentro de una empresa debe incluir elementos que faciliten el desarrollo profesional y la retención del talento. La mentoría y el acompañamiento interno son considerados fundamentales, ya que permiten a los trabajadores recibir orientación estratégica de líderes más experimentados, acelerando su crecimiento y preparación para asumir mayores responsabilidades. La rotación interna y la movilidad funcional también juegan un rol importante, especialmente en las primeras etapas de la carrera, ya que amplían el conocimiento sobre distintas áreas del negocio y fortalecen habilidades transversales.

Asimismo, una trayectoria de crecimiento bien definida, con requisitos y plazos claros para ascensos, genera estabilidad y fomenta el compromiso con la organización, siendo particularmente efectiva en sectores con estructuras jerárquicas marcadas. A esto se suman los programas de formación y certificaciones, que aseguran la actualización

constante de competencias, y los incentivos económicos, que refuerzan la permanencia y motivación de los colaboradores. La combinación de estas iniciativas no solo mejora la preparación y productividad de los empleados, sino que también fortalece la competitividad de la empresa al contar con equipos más capacitados y alineados con sus objetivos estratégicos.

“Contar con líderes o mentores que guíen a los empleados en su desarrollo y les brinden retroalimentación estratégica es fundamental en las empresas”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting Group.

“Las iniciativas que se exponen son para distintas etapas de la carrera. La rotación interna es más bien para los primeros años de trabajo, las mentorías son ideales para poder crecer y tomar posiciones con equipo a cargo. Las trayectorias definidas con requisitos y plazos claros son más adecuadas para empresas de consultoría o compañías donde los distintos niveles de responsabilidad están claramente marcados (empresas de consultoría en finanzas, M&A, consultoría estratégica, entre otras)”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“Si bien las mentorías y la rotación interáreas son muy relevantes para acompañar el proceso, lo que vemos con mayor frecuencia son los programas de formación, trayectoria de desarrollo interno e incentivos”.

Claudia Montedonico G., HR Burô.

“Estar sintonizado con los colaboradores es clave para que los planes de carrera sean efectivos y realmente impulsen el desarrollo dentro de la organización. Al ofrecer un camino claro de crecimiento, los colaboradores se sienten más motivados y comprometidos con la empresa”.

Ornella Bono, Humanitas Executive Search.

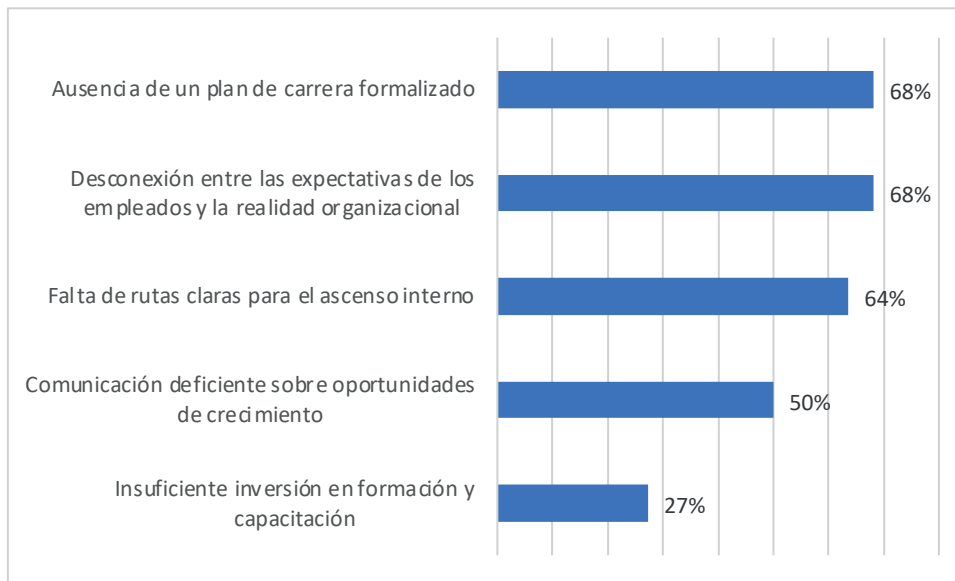
“Un plan de carrera estructurado dentro de una organización debe incluir evaluación continua y retroalimentación, para guiar el desarrollo de el o la trabajador(a), visibilidad de oportunidades de avance para fomentar el compromiso, y flexibilidad para adaptarse a cambios en las circunstancias personales u organizacionales, asegurando que el plan se mantenga relevante y alcanzable a lo largo del tiempo”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“El desplazamiento por diferentes áreas de la empresa por parte de los profesionales, les entrega una perspectiva integral y estratégica del modelo de negocios. A su vez, si la organización está permanentemente preocupada de formar y actualizar a sus ejecutivos, no solo tendrá profesionales completos y preparados, sino que también altamente comprometidos”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

Pregunta N°10: ¿Cuáles son las principales deficiencias en los planes de carrera ofrecidos por las empresas? Seleccione hasta 3 opciones.



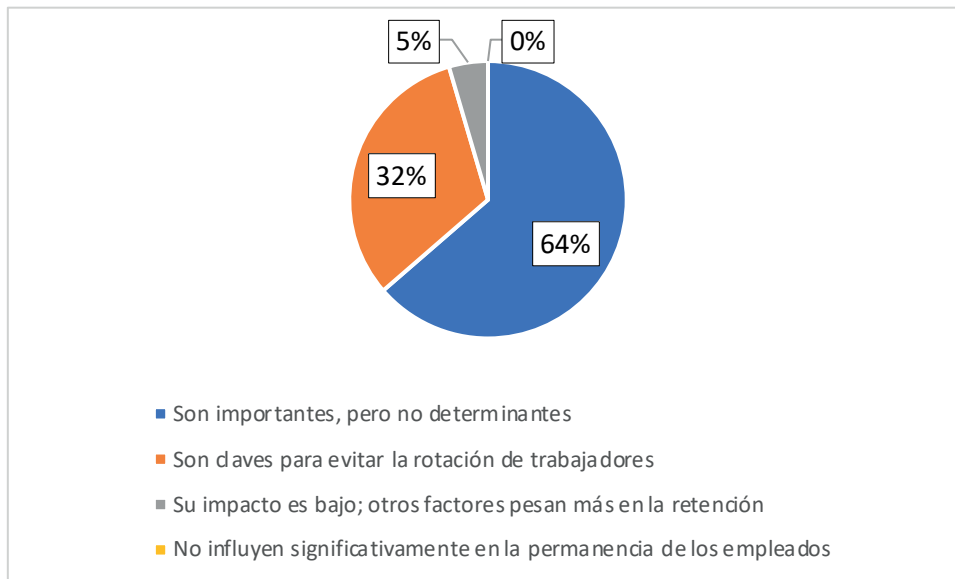
Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

Luego, se pregunta por las debilidades que se observan en los planes de carrera ofrecidos por las empresas. En esto, un 68% de los headhunters contesta que es la falta de un plan de carrera formalizado al igual que la desconexión entre las expectativas de los empleados y la realidad organizacional. Luego, un 64% del Panel considera que existe falta de rutas claras para el ascenso interno y un 50% que se observa una comunicación deficiente sobre oportunidades de crecimiento. Por último, un 27% selecciona que existe una insuficiente inversión en formación y capacitación.

“Las principales deficiencias en los planes de carrera en las empresas incluyen la falta de un camino claro para el ascenso interno, lo que crea incertidumbre sobre el futuro profesional de los empleados. También existe una desconexión entre lo que los empleados esperan de su desarrollo y lo que la organización realmente ofrece, lo que puede generar desmotivación. Además, la falta de un plan de carrera formalizado impide tener una estructura coherente que guíe el crecimiento profesional, afectando la efectividad en la retención y desarrollo del talento”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta N°11: ¿En qué medida los planes de carrera internos influyen en la retención de talento?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°23 Panel Laboral UNAB.
[1] Porcentaje sobre el total de head hunters que responden.

La última pregunta aborda uno de los beneficios posibles de los planes de carrera ofrecidos por las empresas, particularmente sobre la posibilidad de que la oferta de estos aumente la retención de talento. En esto, un 64% de los expertos considera que son importantes, pero no determinantes, mientras que un 32% responde que son claves para evitar la rotación de trabajadores y el 5% restante responde que su impacto es bajo ya que otros factores pesan más en la retención.

Los participantes del Panel comentan que los planes de carrera internos tienen un impacto significativo en la retención de talento, pero no son el único factor determinante. Si bien permiten atraer y desarrollar talento joven, su efectividad depende de que estén alineados con la realidad del mercado y las expectativas de los trabajadores. Las empresas que ofrecen planes de carrera estructurados brindan a sus empleados una visión clara de su desarrollo dentro de la organización, lo que fortalece su compromiso y reduce la incertidumbre sobre su futuro laboral.

Sin embargo, la retención también está influida por otros elementos, como el salario, los beneficios, el clima organizacional y la calidad del liderazgo. Muchos trabajadores deciden cambiar de empleo debido a jefaturas deficientes o a la falta de desafíos en su rol, lo que indica que la gestión del talento debe ser un proceso integral. Un plan de carrera bien diseñado no solo contribuye a la permanencia del talento, sino que también posiciona a la empresa como una organización atractiva en el mercado, fortaleciendo su capacidad de captar y fidelizar profesionales altamente calificados.

“Las empresas que tienen planes de carreras atractivos tienen muchas más opciones de atraer talento joven y desarrollarlos internamente. Para la retención de talento se requiere un trabajo permanente en ir generando nuevas rutas de desarrollo para los profesionales. Las nuevas generaciones necesitan sentirse desafiados y a la vez comprometidos con la organización”.

Felipe Arteaga, Uno a Uno Head Hunter.

“Otra razón de cambio de los profesionales son la calidad de las jefaturas, muchas personas se cambian por jefes deficientes o poco desafiantes”.

Cecilia Besa, TestaNova.

“El plan de carrera tiene que estar alineado con la realidad del mercado. De lo contrario, el impacto será bajo”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting Headhunters.

“Además de los planes de carrera hay otros factores que también son claves para la retención de talento, por ejemplo: cultura y clima organizacional, reconocimiento, beneficios, salario, etc.”.

Claudia Montedonico G., HR Burô.

“Contar con un plan de carrera estructurado no solo contribuye a la retención del talento, sino que también refuerza la imagen de la empresa como un lugar donde se valora a los y las trabajadores(as), se invierte en su capacitación y se promueve su avance. Por lo tanto, un plan de carrera bien definido es un elemento clave para posicionar a la compañía, como una organización atractiva en el mercado laboral y así atraer al mejor talento. Una vez dentro de una organización con planes de carrera definidos, las personas cuentan con una visión clara de su futuro en la compañía y sienten que su crecimiento y éxito personal, son valorados, lo que aumenta su compromiso y motivación”.

Patricia Codecido, Global Jobs.

“Los planes de carrera internos generan compromiso, certidumbre e identificación con los valores de una organización. Es percibido por los empleados como una valoración a cada integrante de una compañía, y un aporte clave para llevar a cabo la misión de la institución. La máxima debería ser que cada empresa pueda lograr la mejor versión de los colaboradores que la integran”.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting.

“Son muy importantes, pero también influyen otros factores, ejemplo, banda de remuneraciones acorde a mercado, beneficios, oportunidades de desarrollo y formación, clima laboral interno, calidad de vida, entre otros”.

Francisca López, Althus Partners.

II. CONCLUSIÓN

La Encuesta N°23 del Panel Laboral UNAB entrega un análisis detallado sobre la planificación de carrera en Chile, identificando sus principales barreras, estrategias de crecimiento y el rol de las empresas en el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Los resultados reflejan que la planificación de carrera es poco frecuente en el país, con 73% de los headhunters señalando que los profesionales no cuentan con un plan estructurado. La gestión de estos procesos suele recaer en las empresas en lugar de los propios trabajadores, lo que se vincula con la falta de formación en planificación de carrera desde la educación superior. Además, las principales barreras para desarrollar un plan de carrera efectivo incluyen la escasez de oportunidades de ascenso dentro de las empresas (73%), la falta de información sobre el mercado laboral (50%) y la tendencia a priorizar la estabilidad laboral sobre el crecimiento profesional (41%). En menor medida, los expertos destacan que los cambios rápidos en la industria (32%) y el acceso limitado a programas de formación (18%) dificultan la planificación a largo plazo.

Por otra parte, la falta de oportunidades de crecimiento interno es también el principal indicador de que un trabajador debería considerar un cambio de empleo, según el 91% de los expertos. Otros factores clave son la desalineación con la cultura organizacional (81%), el estancamiento en el desarrollo de nuevas habilidades (50%) y la percepción de una remuneración inferior al mercado (36%). Sin embargo, los expertos advierten que, en un contexto de incertidumbre económica, la movilidad laboral debe evaluarse con precaución, priorizando la sostenibilidad del cambio.

Respecto a las estrategias más efectivas para avanzar en la carrera, el 59% de los expertos recomienda evaluar oportunidades externas si el crecimiento interno es limitado. Al mismo tiempo, un 55% considera clave buscar ascensos dentro del área de especialización, mientras que el 36% destaca la importancia de rotar por distintos departamentos para adquirir habilidades transversales. La ultraespecialización es la opción menos recomendada (9%), pues aunque puede hacer a un profesional indispensable en su nicho, también puede restringir su empleabilidad si el mercado cambia.

Se encuentra también que las expectativas de los profesionales han evolucionado en los últimos años. Un 59% de los expertos identifica un aumento en la búsqueda de equilibrio entre vida laboral y personal, mientras que el 50% observa una mayor exigencia de crecimiento acelerado y ascensos. La flexibilidad para explorar diferentes industrias o roles es valorada por el 27% de los expertos, mientras que el 18% destaca que la estabilidad y seguridad laboral sigue siendo una prioridad para ciertos segmentos de trabajadores.

Desde la perspectiva organizacional, la existencia de planes de carrera sigue siendo limitada en Chile. Un 64% de los expertos señala que son poco comunes, mientras que solo el 32% indica que son relativamente frecuentes. Estos planes son más habituales en multinacionales y grandes empresas, mientras que en compañías medianas y pequeñas suelen ser informales o inexistentes. En términos de efectividad, un 73% de los expertos considera que la mentoría y el acompañamiento interno son elementos trascendentales para estructurar un plan de carrera exitoso. Además, un 64% valora la movilidad funcio-

nal dentro de la empresa como una herramienta para el desarrollo de competencias, y el 55% enfatiza la importancia de definir trayectorias claras de crecimiento con requisitos específicos para ascensos.

No obstante, persisten importantes deficiencias en la implementación de estos planes. Un 68% de los expertos señala que las empresas carecen de un plan de carrera formalizado, y el 64% advierte sobre la falta de rutas claras para el ascenso interno. Además, el 50% menciona que la comunicación sobre oportunidades de crecimiento es insuficiente, y el 27% indica que la inversión en formación y capacitación sigue siendo baja.

Finalmente, respecto a la retención de talento, un 64% de los expertos considera que los planes de carrera son importantes, pero no determinantes. Solo el 32% los considera esenciales para evitar la rotación, mientras que el 5% cree que su impacto es bajo, ya que otros factores como la cultura organizacional, el liderazgo y los incentivos salariales pesan más en la decisión de permanencia.

En conclusión, la Encuesta N°23 del Panel Laboral UNAB evidencia la necesidad de fortalecer la planificación de carrera en Chile, tanto desde la educación superior como desde la gestión organizacional. La implementación de planes de carrera estructurados y alineados con las expectativas de los trabajadores no solo contribuirá a su desarrollo profesional, sino que también permitirá a las empresas retener talento y mejorar su competitividad en un mercado laboral dinámico y exigente.

ANEXO

Tabla N°1: Participantes del Panel Laboral UNAB.

N°	NOMBRE	EMPRESA
1	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
2	María Jesús García Huidobro	Trabajando.com
3	Rodrigo León	Mandomedio
4	Rose Marie Blanc	C-Group
5	María José Greene	Grupo Cinco
6	Ana María Icaran	Icaran Head Hunters
7	Felipe Arteaga	Uno A Uno Head Hunter
8	Angélica Álvarez	Afinis
9	Raimundo Villarino	Laboral Net
10	Paz Ovalle	HO Partners
11	Mario Mora	FirstJob
12	Rodrigo Herrera	B2B Trust Consulting
13	John Byrne	Odgers Berndtson Chile
14	Ornella Bono	Humanitas Executive Search
15	Diego Hurtado	Excellentium
16	Vanesa Rosales	Eurofirms
17	Francisca López	Althus Partners
18	Arnaldo Aceituno	Claire Joster
19	Patricia Codecido	Global Jobs
20	Cecilia Besa	TestaNova
21	Felipe Cosialls	Shilton Consulting
22	Cristián Duarte	TRANSEARCH Chile
23	Franco Toselli	IT HUNTER
24	Mónica Zepeda	Ebro Consultores
25	Bernardita Mena	Stanton Chase Chile
26	Juanita Aguirre	AGUIRRE & ASOCIADOS HEAD HUNTING
27	Claudia Montedonico	HR Burô
28	Pamela Jiménez	Equation Partners
29	Ariela Dymensztain	AD Consulting
30	Paola Briano	GEN Consultores



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 <https://ipp.unab.cl/>