

PANEL LABORAL UNAB

RESULTADOS ENCUESTA N°17
Desajuste en el área de estudio y el campo labo-
ral

Agosto 2024

”

La creación y destrucción del empleo es un proceso continuo en toda economía. La tasa de rotación laboral es uno de los indicadores que permite capturar estos movimientos y – en conjunto con otras estadísticas – analizar el dinamismo del mercado laboral en Chile.

Esta tasa se define como el promedio entre la tasa de entrada laboral y la tasa de salida laboral. La tasa de entrada laboral –similar a la creación de empleo- corresponde al ratio entre la suma de las nuevas contrataciones en un periodo de tiempo (por ejemplo, 12 meses) y los nuevos puestos de trabajo generados por nuevas empresas creadas, sobre el total de empleos en el mercado en el periodo anterior. Por otra parte, la tasa de salida laboral –similar a la destrucción de empleo- corresponde al ratio entre la suma de las desvinculaciones en un periodo de tiempo (por ejemplo, 12 meses) y la pérdida de empleos por las empresas que cierran, sobre el total de empleos durante el periodo anterior (por ejemplo, hace 12 meses).

Si bien los países desarrollados que tienen mayor calidad de empleo tienden a tener menores tasas de rotación laboral (INE, 2023)¹, no es correcto establecer que una tasa alta o baja sea producto de un funcionamiento apropiado o inapropiado del mercado laboral. Esta –dado su cálculo- puede crecer o por la creación de empleos o por la destrucción de empleos, por tanto, es importante realizar un análisis más exhaustivo cuando se concluye en base a ella. Además, esta tasa esconde una alta heterogeneidad, ya que ciertos sectores e industrias presentan consistentemente una mayor tasa de rotación –como la agricultura y construcción-, al igual que las empresas pequeñas, y los sectores o empresas con remuneraciones más bajas. Por el lado de los trabajadores, la evidencia muestra que, a mayor sueldo, menor es la rotación laboral (Banco Central, 2017)².

Así, el nivel de rotación laboral es un resultado de distintos shocks que afectan a la economía y donde tanto empresas como trabajadores interactúan, además de los impactos que criterios legislativos laborales pueden tener en ella.

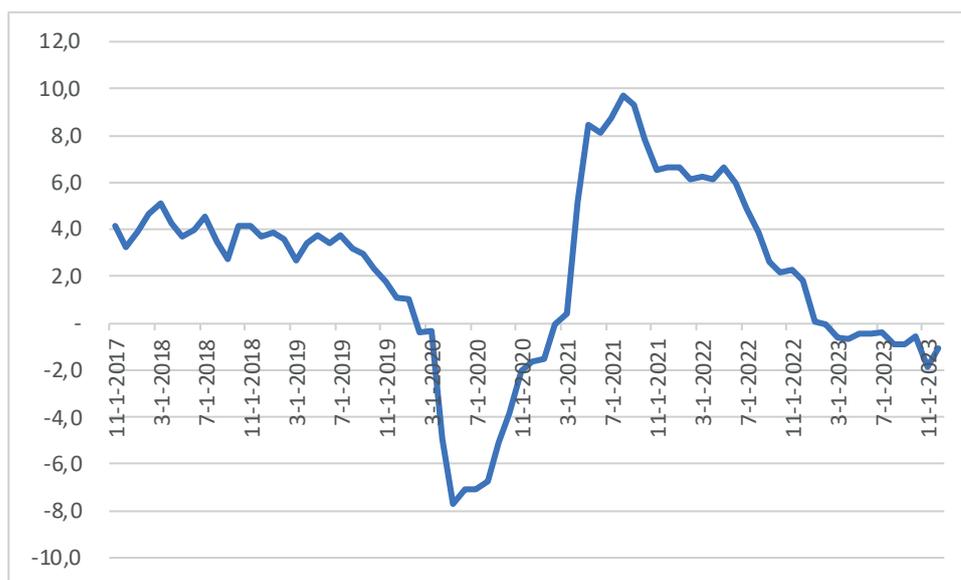
También es posible observar la tasa de rotación laboral neta –que a diferencia de la tasa bruta calculada por el promedio- se define como la resta entre la tasa de entrada laboral y la tasa de salida laboral. Así, una tasa de rotación laboral neta positiva indica que están creándose más empleos que los que se destruyen, mientras que una negativa significa que se destruyen más empleos de los que se crean. En la Figura N°1, se encuentra la tasa de rotación laboral neta, donde se puede ver claramente que durante once meses del 2023 esta fue negativa, y el último dato disponible muestra una tasa neta de -1,0 puntos porcentuales. Lo anterior representa que se destruyen más empleos que los que se crean³.

1 <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/conferencias/empleo-asalariado-en-chile/conferencia-ciudadana-tasa-de-rotacion-laboral-dinamica-del-empleo-asalariado.pdf>

2 https://www.bcentral.cl/documents/33528/133341/Investigacion_dia_Oct_Dic2017.pdf/bc18f1dc-c63f-ae10-0b20-45feee7c6a5a?t=1573274965573

3 Es importante destacar que la destrucción de empleo en este contexto puede tener dos significados: personas que fueron desempleadas o renunciaron y personas que se cambiaron hacia un empleo informal. Lo anterior debido a que estos indicadores se construyen en base a registros administrativos.

Figura 1: Tasa de rotación laboral neta.



Fuente: IPP UNAB en base a estadísticas laborales del INE.

Por otra parte, una reciente publicación del Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales mostró que Chile es el tercer país de la OCDE con el menor tiempo de permanencia de trabajadores en sus empleos, donde el 31,1% de los trabajadores con contrato de trabajo lleva un año o menos con su actual empleador. Lo anterior corrobora cómo Chile se posiciona dentro de los países con una tasa de rotación laboral de las más altas de la OCDE (Banco Central, 2017).

Debido a lo planteado anteriormente, esta versión del Panel Laboral UNAB tiene como objetivo explorar cómo perciben la tasa de rotación laboral los head hunters y su efecto tanto en las empresas como en los trabajadores y los postulantes.

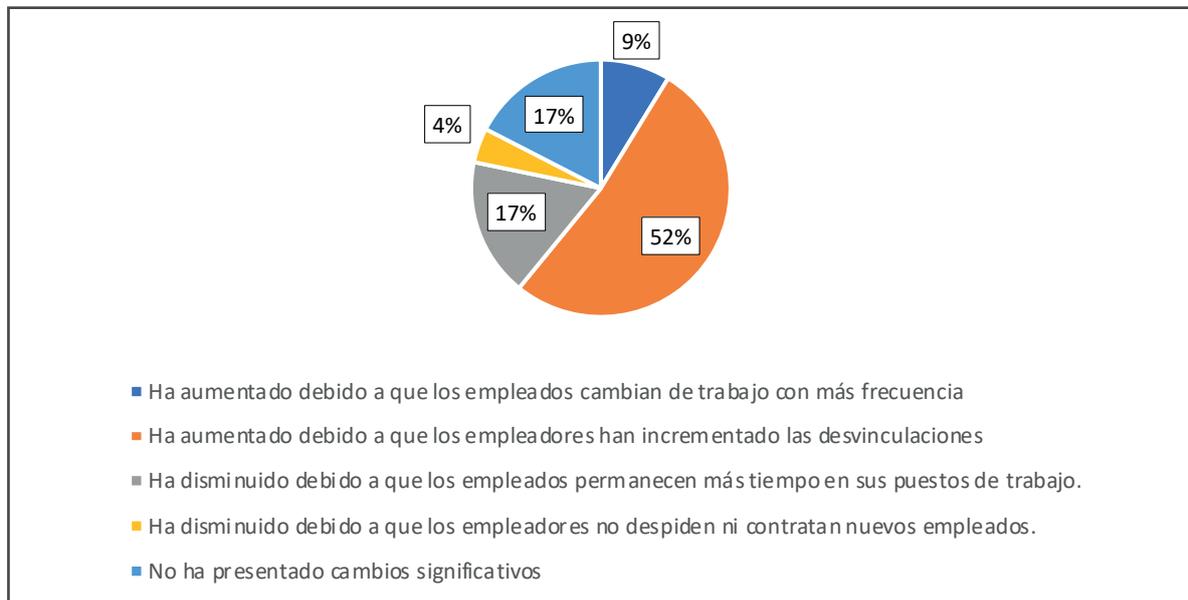
1.Resultados

La encuesta N°17 del Panel Laboral UNAB⁴ abordó 12 preguntas que buscaban conocer la opinión de los head hunters sobre la tasa de rotación laboral actual y sus efectos para los participantes del mercado laboral. La tasa de respuesta fue de 82% y se aplicó desde el jueves 1 de agosto hasta el miércoles 13.

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

⁴ Los integrantes del Panel se encuentran en la Tabla N°1 en el Anexo.

Pregunta N°1: La rotación laboral se puede generar porque las personas se cambian de empleo o porque aumentan las desvinculaciones. ¿Considera que la tasa de rotación laboral ha aumentado o disminuido respecto a lo que sucedía hace un año?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Como primer diagnóstico se pregunta a los expertos del Panel Laboral UNAB si la tasa de rotación ha aumentado o disminuido y cuál es el motivo conductor de aquello. Un 52% de los participantes plantean que la tasa de rotación laboral ha aumentado debido a que los empleadores han incrementado las desvinculaciones. En esto, argumentan que la incertidumbre económica ha generado un freno en las inversiones y contrataciones, e incluso comentan que las empresas no están reemplazando a quienes se van de las empresas y dejan un puesto libre.

Por el contrario, un 17% contesta que la rotación laboral ha disminuido debido a que los empleados permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo. Argumentan que los trabajadores se encuentran más temerosos de cambiar de empleo por las mismas razones que las empresas no contrataran: una economía deteriorada. El mismo porcentaje (17%) responde que la rotación laboral no ha presentado cambios significativos, mientras que otro 9% considera que ha aumentado, debido a que los empleados cambian de trabajo con más frecuencia. Respecto a lo anterior, enfatizan en un aumento de la contratación a plazo fijo. Por último, el 4% restante considera que la tasa de rotación ha disminuido debido a que los empleadores no despiden ni contratan nuevos empleados.

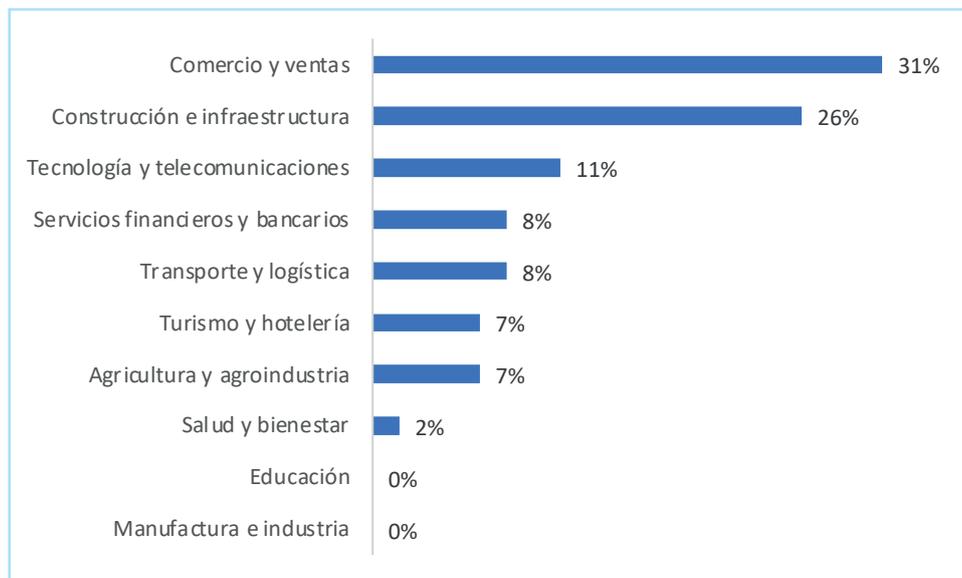
Las condiciones macroeconómicas están impactando el mercado laboral en Chile. En estos tiempos de incertidumbre o de ajustes financieros, las empresas están adoptando medidas más cautelosas, lo que a menudo incluye la optimización de costos y la reestructuración organizacional. Este tipo de decisiones, aunque necesarias desde la perspectiva empresarial, pueden conducir a una mayor rotación laboral. Además, las fluctuaciones económicas pueden generar inestabilidad en el empleo, llevando a los trabajadores a buscar alternativas más seguras o mejor remuneradas, lo que también contribuye al aumento en la movilidad laboral.

Patricia Codecido, Global Jobs

Hay una resistencia marcada de parte de los candidatos a cambiarse de trabajo, por la incertidumbre actual en términos sociales y económicos. Por otro lado, las empresas están reteniendo a los ejecutivos porque les es más costoso y riesgoso traer a uno nuevo, que retener al que ya está haciendo bien su trabajo.

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

Pregunta N°2: ¿En qué sector económico considera que hay más rotación laboral? (Seleccione 3 máximo)



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

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

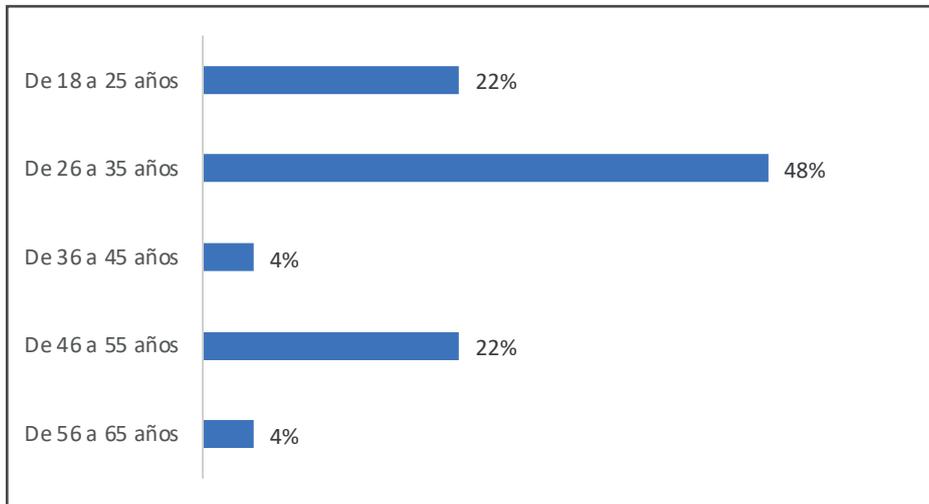
Luego, se pregunta por el sector económico que actualmente presenta la mayor tasa de rotación laboral. Un 31% de las respuestas apunta que el sector de comercio y ventas es en el que se ha incrementado con más fuerza el flujo de trabajadores.

Como segundo sector más seleccionado (26%) se encuentra la Construcción e Infraestructura, y en esto comentan que la mayor rotación se debe mayormente a un alto número de desvinculaciones debido a la demanda deprimida que está enfrentando ese mercado. El tercero más seleccionado corresponde a Tecnología y Comunicaciones con un 11% de las menciones.

La agricultura tiene rotación, ya que comprende trabajos temporales con alzas en periodos estacionales determinados, al igual que el turismo y el hotelería. En el caso de la construcción e infraestructura, también son proyectos por tiempos determinados, más prolongados que la agricultura y el turismo, pero es un sector que adicionalmente ha estado afectado el último tiempo con menor desarrollo de proyectos.

Francisca López, Althus Partners

Pregunta N°3: ¿En qué tramo etario considera que hay más rotación laboral?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

La siguiente pregunta busca identificar los tramos etarios de los participantes de la fuerza laboral donde se encuentra una mayor tasa de rotación laboral. El tramo más seleccionado, por casi la mitad del Panel Laboral UNAB (48%) corresponde al segmento entre 26 a 35 años, seguido de quienes tienen entre 18 y 25 años y entre 46 a 55 años, que cuentan con el mismo porcentaje de selección (22%).

Para el tramo más seleccionado, se enfatiza en que la tasa de rotación es más alta debido a que ellos tienden a ser más inquietos y propensos al cambio. Así, se argumenta que esa generación valora el crecimiento profesional, el bienestar y la flexibilidad, y no temen asumir riesgos o cambiar de empleo en busca de mejores desafíos u oportunidades. Su menor aversión al riesgo y –en muchos casos- la falta de compromisos económicos mayores les permiten ser más dinámicos y abiertos a la movilidad laboral, reflejando una tendencia hacia la búsqueda de mejores condiciones laborales y desarrollo de carrera.

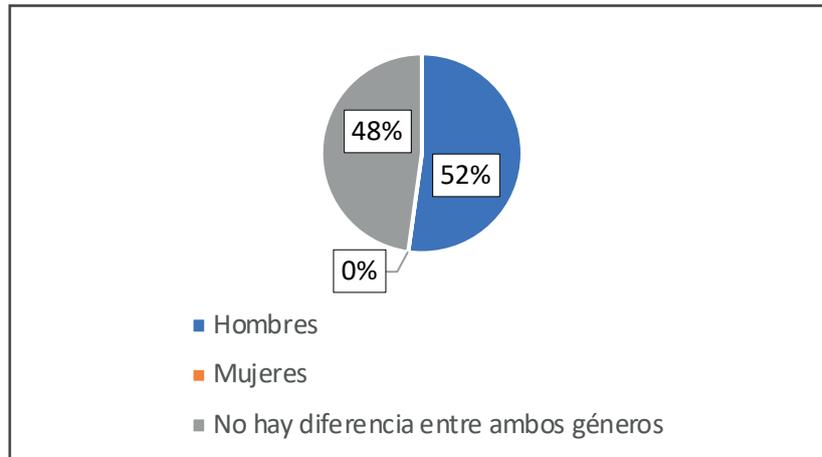
Los jóvenes, especialmente aquellos entre 18 y 35 años, tienden a mostrar una alta movilidad laboral, impulsados por la búsqueda de crecimiento profesional, mejoras salariales y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Estas generaciones valoran no sólo la renta, sino también el bienestar, el desarrollo de carrera y la flexibilidad. Además, su menor aversión al riesgo y la falta de responsabilidades mayores, como formar una familia estable, los hace más propensos a cambiar de empleo cuando sus expectativas no se cumplen, o porque el reconocimiento salarial que buscan sólo lo encuentran a través de la movilidad.

Claudia Montedonico G, HR Burô

Hay que distinguir las razones de rotación. Los ejecutivos millennial que están inquietos permanentemente por oportunidades spot, tanto económicas como de ágil desarrollo, tienen una alta tasa de rotación entre los 25 y 35 años. Por otro lado, los ejecutivos senior entre 46 y 55 años, que tienen posiciones onerosas, son un segmento proclive a desvincular y reemplazar por talento más junior y económico.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

Pregunta N°4: ¿La rotación laboral es más común en hombres o mujeres?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Al igual que en la pregunta anterior, con el objetivo de caracterizar a quienes tienen una mayor rotación laboral desde la perspectiva de los head hunters, se pregunta si existe alguna diferencia en la tasa de rotación entre hombres y mujeres. En esto, las opiniones se encuentran divididas. Por una parte, un 52% de los expertos considera que la tasa de rotación es más alta en los hombres, mientras que un 48% establece que no existen diferencias de género en este indicador.

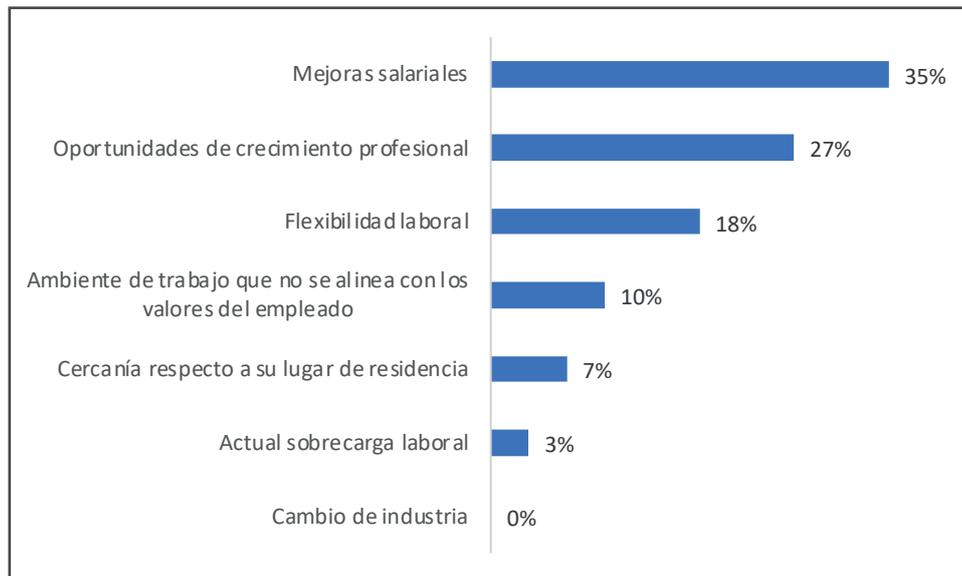
Quienes consideran que los hombres tienen una mayor tasa de rotación laboral, comentan que las mujeres, en general, son más aversas al riesgo y tienen una mayor resistencia al cambio. Además, la ponderación de condiciones laborales es distinta, debido a la valoración que tienen por la mayor flexibilidad y otras características del puesto laboral.

Por el contrario, quienes no aprecian diferencias significativas, argumentan que, si bien no ven un contraste importante entre los movimientos de empleo entre hombres y mujeres, las razones por las que se generan estos cambios sí son distintas. Algunos se cambian por equilibrar la vida familiar con la laboral, mientras que otros por expectativas de crecimiento laboral.

La rotación laboral actualmente no muestra una diferencia significativa entre hombres y mujeres en términos generales. Sin embargo, las razones que impulsan la rotación pueden variar entre ambos géneros debido a factores como las responsabilidades familiares, expectativas de desarrollo profesional, y la búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal. Es importante analizar estos matices al diseñar políticas de retención de talento que sean efectivas y equitativas para todos los colaboradores, independientemente de su género.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta N°5: ¿Cuál cree que es el principal motivo por el cual los empleados cambian de trabajo en Chile? (seleccione máximo 3)



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Por otra parte, se consulta a los miembros de Panel cuál consideran que es la principal razón de las personas para cambiarse de empleo. La más seleccionada corresponde a mejoras salariales, con un 35% de las respuestas, seguido por las oportunidades de crecimiento profesional, con un 27% de las respuestas, y por mayor flexibilidad laboral, con el 18%.

En esto destacan y argumentan que si bien existen muchas variables que puedan motivar un movimiento laboral, los dos aspectos más relevantes son las mejoras salariales y las oportunidades de crecimiento profesional. En esto, argumentan que es importante que los desafíos laborales ofrecidos en la nueva posición y las posibilidades de crecimiento sean atractivos para poder atraer talento.

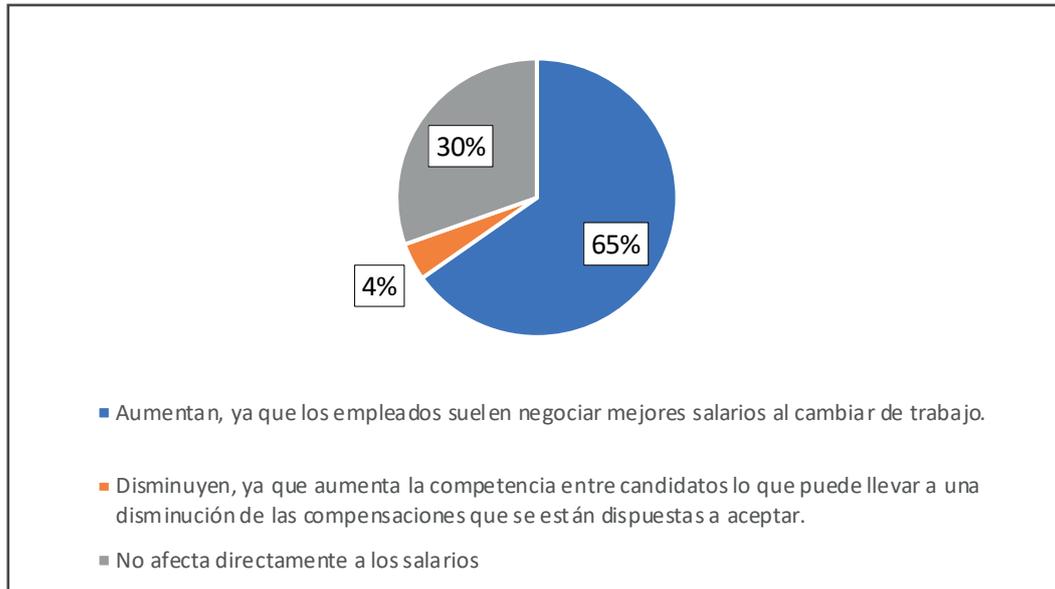
Estas razones reflejan las prioridades actuales de la fuerza laboral, que busca no solo una compensación competitiva, sino también un entorno que permita un desarrollo continuo y un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional. Las empresas que logran abordar estos aspectos tienen más probabilidades de retener talento y mantener un equipo comprometido.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

Las preferencias pueden variar según la situación personal, pero sin duda, las mejoras salariales y las oportunidades de crecimiento profesional son motivos clave para cambiar de trabajo. A esto se suman la flexibilidad y un buen ambiente laboral, que juegan un rol importante en la decisión. La falta de planes de carrera y políticas de sucesión hace que estos objetivos se busquen prioritariamente a través del cambio laboral, en lugar de hacer carrera en una sola compañía.

Claudia Montedonico G, HR Burô

Pregunta N°6: En su opinión, ¿cómo afecta la rotación laboral a los salarios de los empleados?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Luego se consulta si es que la tasa de rotación laboral genera un aumento o disminución en los salarios de los empleados.

Un 65% de los participantes del Panel considera que los salarios aumentan ya que los empleados suelen negociar mejores sueldos al cambiar de trabajo. Otro 30% considera que no se afectan directamente los salarios, y el 4% restante responde que disminuyen, ya que aumenta la competencia entre candidatos.

Los miembros del Panel argumentan que, en ciertas posiciones, las empresas suelen ofrecer rentas mayores para atraer talentos y mantenerse competitivas dentro del sector, sobre todo en aquellos con rotación laboral estructural más alta. Sin embargo, también enfatizan en que cuando se produce un despido laboral y el trabajador necesita reincorporarse rápidamente a un empleo, estos tienden a aceptar ingresos menores debido a la presión por encontrar un trabajo.

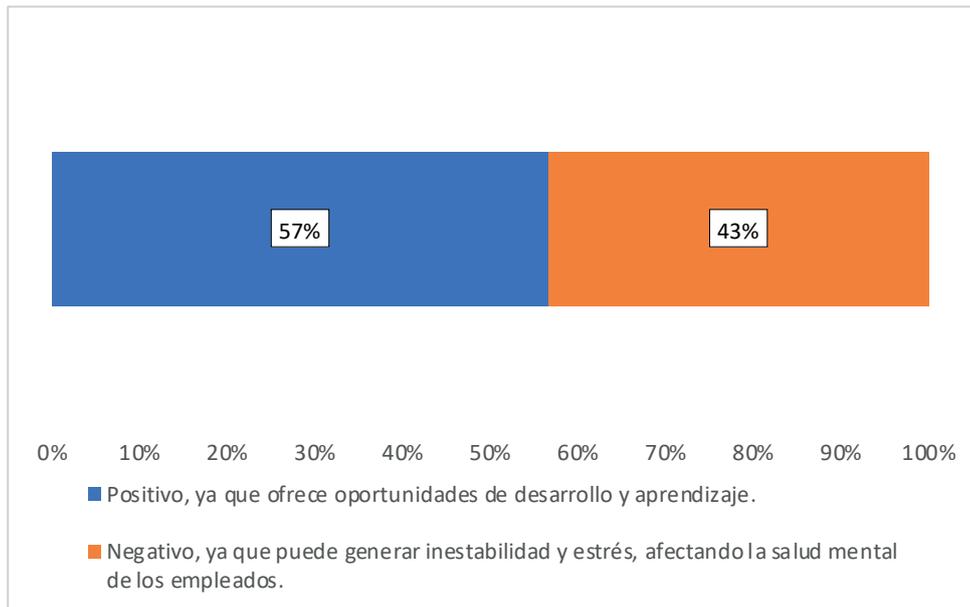
Las empresas a menudo ofrecen rentas más altas para atraer nuevos profesionales, especialmente en sectores con alta rotación. Esto se debe a la necesidad de competir por talento en un mercado laboral donde los trabajadores son más móviles y tienen más opciones. Esto incluye mejorar otros beneficios, como bonos, seguros de salud y planes de carrera, para retenerlos y reducir la rotación.

Claudia Montedonico G, HR Burô

En la mayoría de los casos las rentas aumentan, pero cabe destacar que en los casos de desvinculación efectivamente hay una disminución de las compensaciones al aceptar un nuevo trabajo, ya que generalmente hay un costo de oportunidad más bajo. También se ven afectadas las rentas de los candidatos que tienen mayor edad ya que disminuyen las oportunidades en ciertas áreas donde empiezan a producirse brechas digitales y comerciales, entre otras.

Ana María Icaran, Icaran Head hunters

Pregunta N°7: ¿Cree que la rotación laboral tiene un impacto positivo o negativo en los empleados?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Las siguientes preguntas se enfocan en el efecto de la tasa rotación en distintos participantes del mercado laboral. Esta en particular, se enfoca en si una alta tasa de rotación tiene un efecto positivo o negativo para los empleados.

A esta pregunta, un 57% de los expertos del Panel responde que es algo positivo ya que ofrece oportunidades de desarrollo y aprendizaje, mientras que un 43% consideró que era negativo ya que puede generar inestabilidad y estrés, afectando la salud mental de los empleados.

Al analizar los comentarios de quienes responden, se aprecia que la respuesta no es tan categórica y depende de muchos factores. Así, los argumentos de los head hunters se pueden resumir en que, primero, depende de la industria: en industrias con alta competencia, la rotación puede ser saludable y generar crecimiento, pero en otros casos, puede ser perjudicial tanto para la empresa como para los empleados que permanecen en ellas. Segundo, la rotación es positiva si los empleados logran consolidar aprendizajes en cada trabajo, pero puede generar estrés y presión si es excesiva, ya que genera incertidumbre de posibles desvinculaciones.

Tercero, el impacto también depende de si la rotación es voluntaria o involuntaria, así como del rango etario y momento de vida del trabajador, ya que como se concluyó anteriormente, en ciertas edades el cambio de empleo frecuente suele ser más deseado que en otras. De estos tres aspectos mencionados por los expertos, se puede concluir que un nivel moderado de rotación es beneficioso, mientras que una rotación excesiva puede dañar tanto al empleado como a la empresa.

La respuesta en realidad es un gran DEPENDE. Hay niveles sanos de rotación en ciertas industrias donde existen múltiples actores en competencia y por ende se genera un movimiento y crecimiento en todos los sentidos (interno y externo). Existen otros casos en que efectivamente

una alta tasa de rotación laboral puede ser muy perjudicial para la empresa y para los empleados que se mantienen en la empresa (no así para los que se cambian por mejoras salariales o de condiciones). Este último escenario de alta rotación tiende a autorregularse sólo si el sector tiene muchos actores en competencia, pero genera naturalmente estrés y presión en todos los participantes.

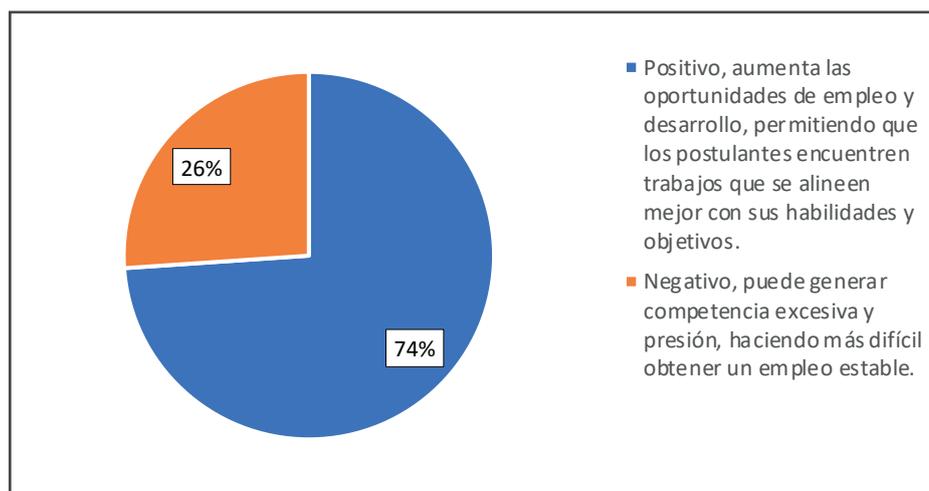
Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

Es muy importante conocer el motivo de la rotación para poder conocer el impacto en los ejecutivos.

La rotación por desvinculaciones en general produce estrés en los equipos. Pero, por otro lado, la rotación permite atraer nuevos talentos con buenas prácticas para potenciar a los equipos con nuevos liderazgos. La excesiva rotación laboral perjudica tanto al trabajador como al empleador. El trabajador ve afectado su curriculum y el empleador ve afectados los equipos, la motivación y continuidad operacional de la compañía.

Ana María Icaran , Icaran Headhunters

Pregunta N°8: ¿Cree que el aumento en la rotación laboral tiene un impacto positivo o negativo en los postulantes?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Luego se pregunta por el efecto de una alta tasa de rotación en los postulantes, es decir, en quienes se encuentran buscando empleo. En esto, un 74% del Panel Laboral UNAB considera que es positivo ya que aumenta las oportunidades de empleo y desarrollo. Por el contrario, un 26% de los head hunters considera que es negativo ya que puede generar competencia excesiva y presión.

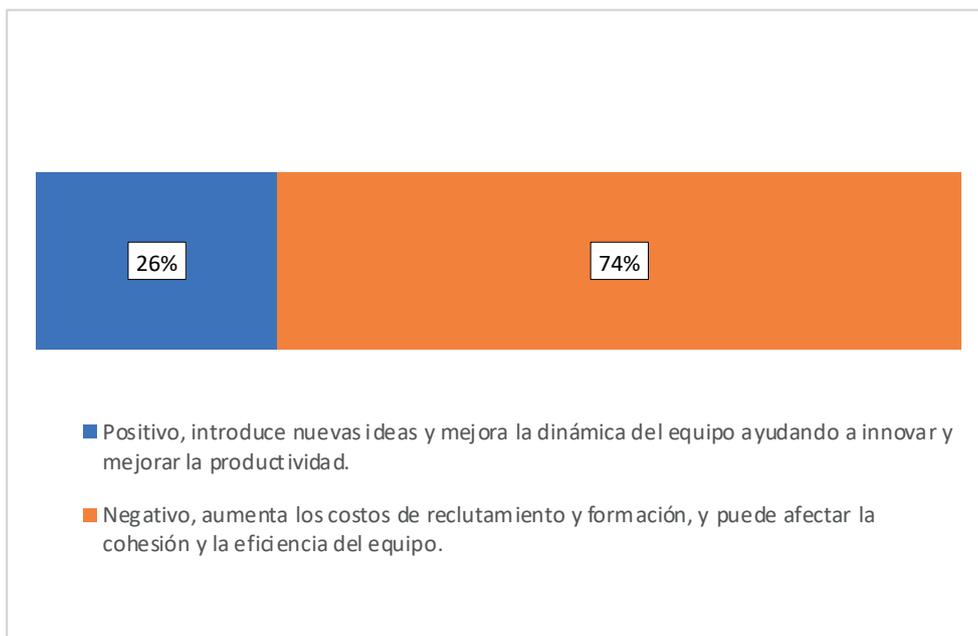
Quienes consideran que es positivo, mencionan que una mayor rotación laboral permite tener – en ciertos casos– mayor número de ofertas laborales disponibles. Además, cambiar de trabajo puede ser beneficioso para negociar mejores condiciones laborales y adquirir nuevas habilidades, además de abrir más oportunidades laborales, lo que permite a los postulantes escoger mejor.

Sin embargo, también puntualizan que, si ocurre con demasiada frecuencia, podría ser visto como inestabilidad por futuros empleadores. En esto, explican que, en las etapas iniciales de la carrera, es natural explorar diferentes trabajos, pero a medida que se avanza, el mercado valora más la estabilidad y el progreso dentro de una misma organización, lo que refleja compromiso y éxito.

La rotación es positiva o negativa según la etapa laboral en que estés. En los inicios profesionales hay un período de exploración, donde algunos cambios de trabajo son naturales en busca de posiciones que se alineen con las habilidades y expectativas. Sin embargo, a medida que avanzas en la carrera profesional, el mercado valora la estabilidad y posiciones ascendentes dentro de una misma organización, ya que denota compromiso, logros demostrables y éxito en un equipo de manera sostenida.

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

Pregunta N°9: ¿Cree que la rotación laboral tiene un impacto positivo o negativo en las empresas?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

En esta pregunta se abordan los efectos en las empresas de tener una alta rotación laboral. Al contrario de la pregunta anterior, un 74% de los head hunters considera que es negativo, debido a que aumenta los costos de reclutamiento y formación y puede afectar la cohesión y eficiencia del equipo. Por el contrario, el 26% restante considera que una alta tasa de rotación es positiva ya que introduce nuevas ideas y mejora la dinámica del equipo ayudando a innovar y mejorar la productividad. Aun cuando las opciones son distintas, los comentarios de los head hunters apuntan en la misma dirección.

Los miembros del Panel argumentan que la rotación laboral puede tener tanto efectos positivos como negativos en las empresas, dependiendo de su intensidad y gestión. Definen que, en niveles controlados, la movilidad laboral puede revitalizar la organización al introducir nuevas ideas y mejorar la cultura.

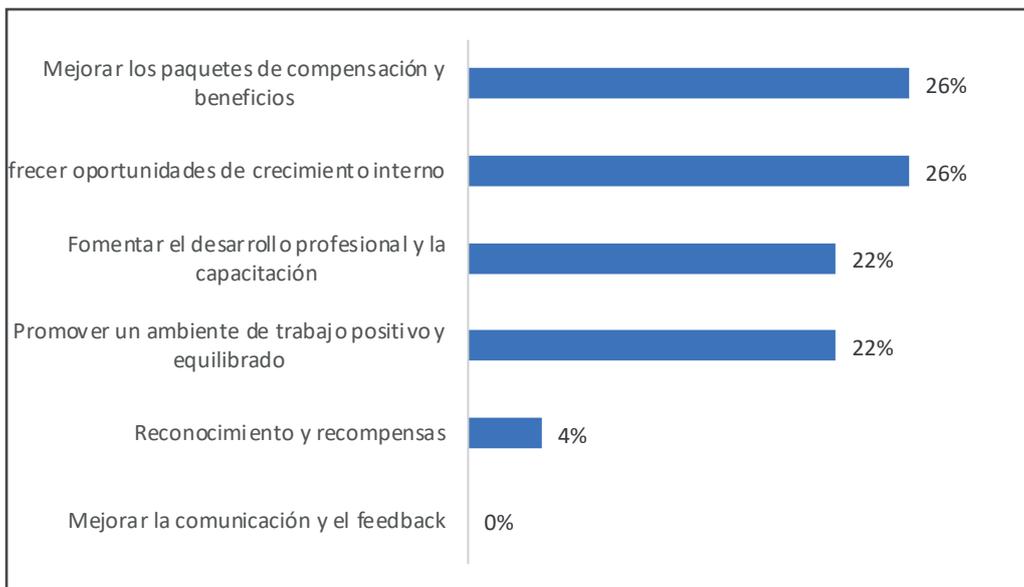
Sin embargo, sostienen que cuando la rotación laboral es alta, esto puede afectar negativamente la reputación, la eficiencia y la cohesión del equipo, además de generar costos elevados de reclutamiento y capacitación.

Así, concluyen que el desafío para las empresas radica en encontrar un equilibrio estratégico que permita aprovechar los beneficios de la rotación sin comprometer la estabilidad y la cultura organizacional. Una buena gestión, con planes de movilidad interna y estrategias de integración de nuevos trabajadores, puede maximizar estos beneficios y minimizar los riesgos asociados al flujo laboral.

La rotación laboral puede tener tanto un impacto positivo como negativo en las empresas, dependiendo de cómo se gestione. Si bien puede generar costos y pérdida de conocimiento, también puede revitalizar una organización mediante la introducción de nuevas ideas y la mejora de la cultura. Es esencial que las empresas encuentren un equilibrio adecuado, gestionando la rotación de manera estratégica para maximizar los beneficios mientras minimizan los riesgos.

Pamela Jiménez, Equation Partners

Pregunta N°10: ¿Qué políticas empresariales se pueden implementar para disminuir la rotación laboral?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

La siguiente pregunta se enfoca en las estrategias empresariales que pueden ayudar a disminuir la rotación laboral en las empresas.

Dos de ellas fueron las más seleccionadas – y con un 26% cada una– correspondientes a mejorar los paquetes de compensación y beneficios y ofrecer oportunidades de crecimiento interno. Las otras dos siguientes, también seleccionadas en el mismo porcentaje (22%), corresponden a fomentar el desarrollo profesional y la capacitación y promover un ambiente de trabajo positivo y equilibrado. En los comentarios, muchos reconocieron que todas las listadas son sumamente importantes y hubiesen sido seleccionadas todas de haber sido posible.

Respecto a estas estrategias, los head hunters enfatizan en que para disminuir la rotación laboral es esencial ofrecer un ambiente de trabajo positivo y equilibrado, donde los empleados puedan expresar libremente sus ideas y sentirse valorados.

Además, mencionan que es determinante proporcionar planes de carrera claros y oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo capacitación, mentoría y ascensos internos. Los incentivos de largo plazo también juegan un papel importante.

Destacan, además, que, para los ejecutivos jóvenes, las oportunidades de crecimiento en posición y responsabilidades son clave, mientras que los profesionales senior valoran culturas laborales sanas y compensaciones competitivas.

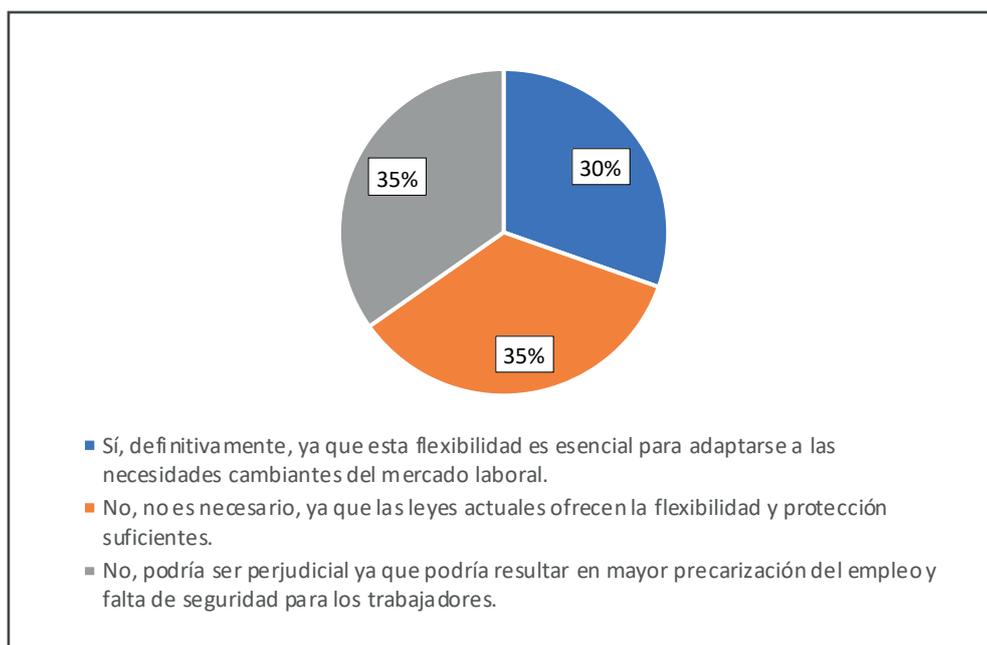
Creemos que todas las alternativas señaladas son importantes para disminuir la rotación laboral, pero en estos tiempos lo que más se valora en los candidatos es el ambiente de trabajo positivo y equilibrado donde se pueden plantear libremente las ideas y sean escuchados y valorados.

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

La política más importante para disminuir la rotación laboral suele ser ofrecer planes de carrera claros y oportunidades de desarrollo profesional. Esto se debe a que, cuando los trabajadores ven un camino definido para crecer dentro de la empresa, están más inclinados a quedarse a largo plazo. Las oportunidades de capacitación, mentoría y ascensos internos no solo satisfacen el deseo de progreso y aprendizaje continuo, sino que también aumentan el sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Un plan de carrera bien estructurado demuestra que la empresa valora el crecimiento de sus trabajadores y está comprometida con su éxito a largo plazo, lo cual es fundamental para la retención del talento.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta N°11: ¿Considera que el sistema de indemnización a todo evento es preferible al actual, dada sus características de flexibilidad?

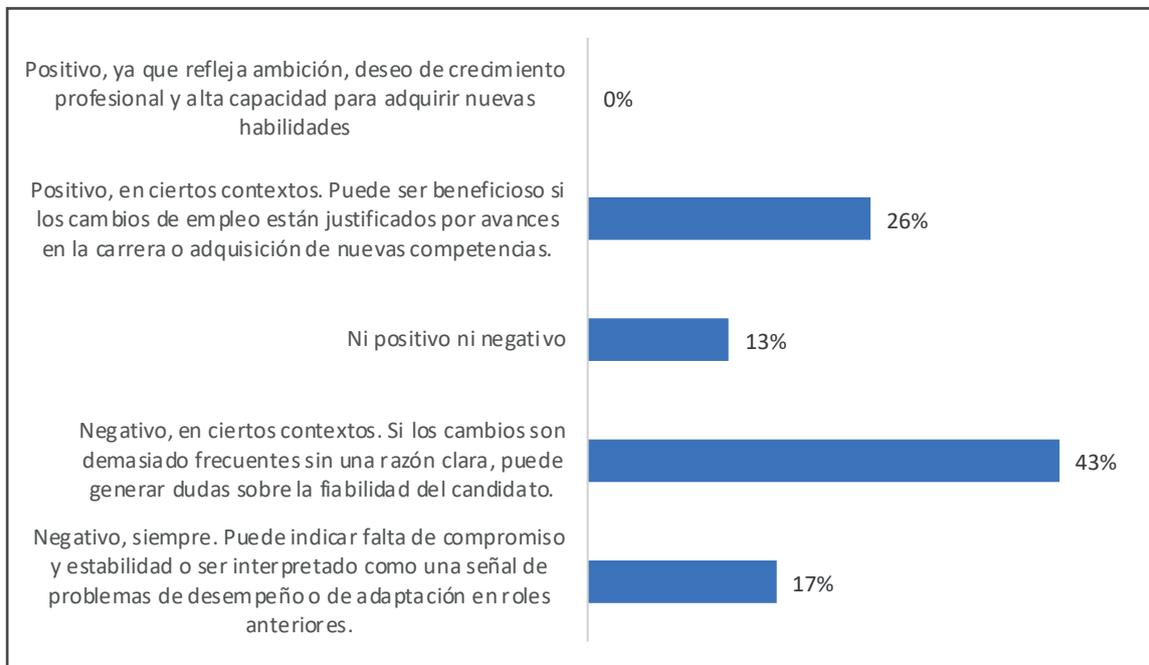


Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

En la siguiente pregunta se aborda si es que un sistema de indemnización a todo evento sería preferible al actual, debido a un posible aumento de la flexibilidad. En esto, no existe un consenso entre los participantes del panel.

Un 30% responde que sí, ya que esta flexibilidad es esencial para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Sin embargo, estipulan que, de implementarse, debería ser una política a largo plazo y que comience para quienes entran por primera vez a la fuerza laboral. Por otra parte, un 35% considera que no debido a que no es necesario. Por último, el 35% restante responde que no, ya que sería perjudicial tanto para las empresas como para los trabajadores.

Pregunta N°12: A la hora de seleccionar postulantes, ¿Se considera como algo positivo o negativo los recurrentes cambios de empleo?



Fuente: IPP UNAB en base a resultados Encuesta N°17 Panel Laboral UNAB.

Finalmente, se pregunta si es que los recurrentes cambios de empleo se ven como algo positivo o negativo a la hora de evaluar un candidato. La respuesta más seleccionada (43%) corresponde a que se ve como negativo, en ciertos contextos. Por otra parte, un 26% responde que es positivo, aunque también en ciertos contextos. Un 17% considera que es negativo siempre, y el 13% restante que no es positivo ni negativo. Además, ningún participante considera que es positivo a secas.

Como mencionan los head hunters, el impacto de la rotación laboral depende del tipo de cargo y función. Para roles que requieren mayor estabilidad, como contadores, la rotación puede ser vista negativamente, ya que se valora el compromiso y el buen desempeño a largo plazo. En cambio, para cargos que demandan innovación, como ejecutivos comerciales, una mayor rotación puede ser aceptable si está justificada por el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo.

Los head hunters plantean que los cambios laborales son generalmente positivos si ocurren cada cierto periodo de tiempo (3 o 4 años, para algunos cargos) y representan un

avance en términos de responsabilidad y remuneración. Sin embargo, la rotación excesiva, en especial si no está claramente orientada al crecimiento, puede ser percibida negativamente por los empleadores, quienes podrían ver falta de compromiso o estabilidad.

Según lo que señalan los head hunters, en algunos mercados como en Chile, la alta rotación se cuestiona más que en otros, como en Argentina, donde los cambios son más aceptados. En general, se valora a los ejecutivos jóvenes con ambición y desarrollo ascendente, mientras que, para profesionales más experimentados, la estabilidad y la capacidad de generar logros demostrables y vínculos sólidos son fundamentales.

Los recurrentes cambios de empleo suelen ser considerados como algo negativo al seleccionar postulantes. La alta rotación puede levantar preocupaciones sobre la capacidad del candidato para comprometerse y permanecer en un puesto a largo plazo. Desde la perspectiva del empleador, esto podría indicar inestabilidad, dificultades para adaptarse a un entorno laboral o incluso problemas para integrarse dentro de un equipo. Además, los cambios frecuentes pueden sugerir una falta de claridad en los objetivos profesionales del postulante, lo que podría afectar su capacidad para desarrollarse y crecer dentro de la organización. En muchos casos, las empresas buscan trabajadores que aporten continuidad y que puedan contribuir al desarrollo de proyectos a largo plazo. La constante transición entre trabajos podría ser vista como una señal de que el postulante no ha encontrado un entorno donde pueda florecer y añadir valor de manera sostenible, lo que genera preocupaciones sobre su capacidad para alinearse con los objetivos de la organización y convertirse en un miembro estable y confiable del equipo.

Patricia Codecido, Global Jobs

II. Conclusión

La rotación laboral, un indicador clave del dinamismo del empleo, refleja la constante creación y destrucción de empleos, influenciada por factores económicos y decisiones empresariales. Que esta sea alta o baja no refleja directamente un diagnóstico positivo o negativo del mercado laboral, sin embargo, países desarrollados que tienen mayor calidad de empleo tienden a tener menores tasas de rotación laboral. En el caso de Chile, según muestran investigaciones, la tasa de rotación es de las más altas de la OCDE. Por lo anterior, la Encuesta N°17 del Panel Laboral UNAB se centró en analizar la percepción de los head hunters sobre la tasa de rotación laboral en Chile y sus efectos en el mercado laboral.

Primero, a modo de diagnóstico, un 52% de los head hunters considera que la tasa de rotación laboral ha aumentado en el último año, principalmente debido al incremento en las desvinculaciones, influenciado por la incertidumbre económica y el freno en las inversiones y contrataciones. Por el contrario, solo un 17% percibe una disminución, argumentando que los trabajadores permanecen más tiempo en sus empleos por temor a cambiar de trabajo en un entorno económico incierto.

Segundo, al analizar el impacto de la tasa de rotación, un 74% de los participantes considera que una alta tasa de rotación laboral tiene un efecto negativo en las empresas, ya que aumenta los costos de reclutamiento y formación, además de afectar la cohesión y eficiencia del equipo. En esto, el 26% restante destaca que la rotación puede ser positiva al introducir nuevas ideas y mejorar la dinámica del equipo.

Cuando se pregunta por los efectos para los empleados, la respuesta no es tan categórica y los comentarios del Panel apuntan a que depende de diversos factores. El 57% de los encuestados ve la rotación laboral como positiva por sus oportunidades de desarrollo y aprendizaje. En cambio, el 43% considera que puede ser negativa, generando inestabilidad y estrés que afecta la salud mental. Los head hunters destacan que el impacto varía según la industria, el tipo de rotación (voluntaria o involuntaria) y la etapa de vida del trabajador. En sectores competitivos, una rotación moderada puede ser beneficiosa, mientras que, en otros, una alta rotación puede ser perjudicial para la empresa y los empleados. La rotación voluntaria puede ser positiva si conlleva aprendizajes, pero la involuntaria puede causar incertidumbre y estrés.

Además, los head hunters destacan que las principales razones por las que los trabajadores deciden cambiarse de empleo corresponden mejoras salariales o mayores oportunidades de crecimiento profesional. En línea con esto, cuando se pregunta sobre las estrategias que las empresas pueden implementar para retener talento, destacan dos que actualmente se posicionan como las más relevantes –y que tienen el mismo porcentaje de respuestas– correspondientes a mejorar los paquetes de compensación y beneficios y ofrecer oportunidades de crecimiento interno. También destacan la importancia de fomentar un ambiente de trabajo positivo y equilibrado

A modo de conclusión, primero se debe establecer que – en el sentido técnico – una tasa de rotación laboral alta no es positiva ni negativa, y su interpretación depende de muchas variables, como el momento económico, la industria, el rango etario, entre otros.

Sin embargo, una alta tasa de rotación puede presentar efectos negativos que se deben minimizar. La información entregada por los head hunters plantea que, para mitigar estos efectos negativos, es fundamental desarrollar políticas que promuevan la estabilidad en el empleo y que se adapten a las necesidades específicas de diferentes sectores y grupos etarios. En esto, mejorar los paquetes de compensación, fomentar el desarrollo profesional interno y promover un ambiente laboral positivo y equilibrado pueden ayudar a reducir la rotación y a fortalecer la cohesión dentro de las empresas. Además, es crucial considerar reformas que equilibren la flexibilidad laboral con la protección de los trabajadores, asegurando un mercado laboral más dinámico y equitativo.

Anexo

Tabla N°1: Participantes del Panel Laboral UNAB.

N°	NOMBRE	EMPRESA
1	Leslie Cooper	HK Human Capital Chile
2	Ramón Rodríguez	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 G.	HR Burô
28	Pamela Jiménez	Equation Partners



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

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