

PANEL LABORAL UNAB

MOVILIDAD DE EJECUTIVOS Y ALTOS
CARGOS EXTRANJEROS Y CHILENOS

RESULTADOS ENCUESTA N°25
MAYO 2025



Universidad
Andrés Bello®



INSTITUTO UNAB DE
POLÍTICAS PÚBLICAS

Vicerrectoría de
Vinculación con
el Medio y Alumni

”

En un contexto marcado por la internacionalización de los negocios, la transformación tecnológica y la creciente interdependencia económica, la movilidad de ejecutivos y altos cargos se ha convertido en un componente estratégico para la competitividad de los países y de sus principales sectores productivos. Más allá de los movimientos individuales de profesionales, esta dinámica refleja un fenómeno estructural que influye directamente en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y posicionarse frente a estándares globales.

En los últimos años se puede observar en el país una importante presencia de ejecutivos extranjeros en posiciones de liderazgo, especialmente en industrias intensivas en conocimiento o capital, como minería, energía, tecnologías de la información, finanzas y retail.¹ Paralelamente, también ha crecido el interés por exportar talento chileno a mercados internacionales, lo que pone en evidencia un ecosistema laboral cada vez más conectado y exigente.

La presencia de ejecutivos extranjeros puede aportar una visión externa valiosa, conocimiento especializado, redes internacionales y buenas prácticas que potencian la innovación y la gestión estratégica. Sin embargo, este fenómeno también plantea desafíos relevantes, entre ellos, la necesidad de fortalecer la formación y proyección internacional del talento local, cerrar brechas de competencias frente a los perfiles globales, y garantizar condiciones que favorezcan una inserción efectiva de estos profesionales en el entorno empresarial y social chileno.

Desde la perspectiva de las políticas públicas y del desarrollo institucional, es crucial comprender las implicancias de esta movilidad para el diseño de estrategias que promuevan la atracción de talento altamente calificado, sin desatender la retención y promoción del capital humano nacional.

En este contexto, la Encuesta N°25 del Panel Laboral UNAB busca recoger la percepción de expertos y actores clave respecto a la evolución de estas dinámicas, las motivaciones que impulsan la contratación de ejecutivos extranjeros, las fortalezas y debilidades del talento chileno, y las prioridades que deben abordarse para robustecer la competitividad del capital humano nacional.

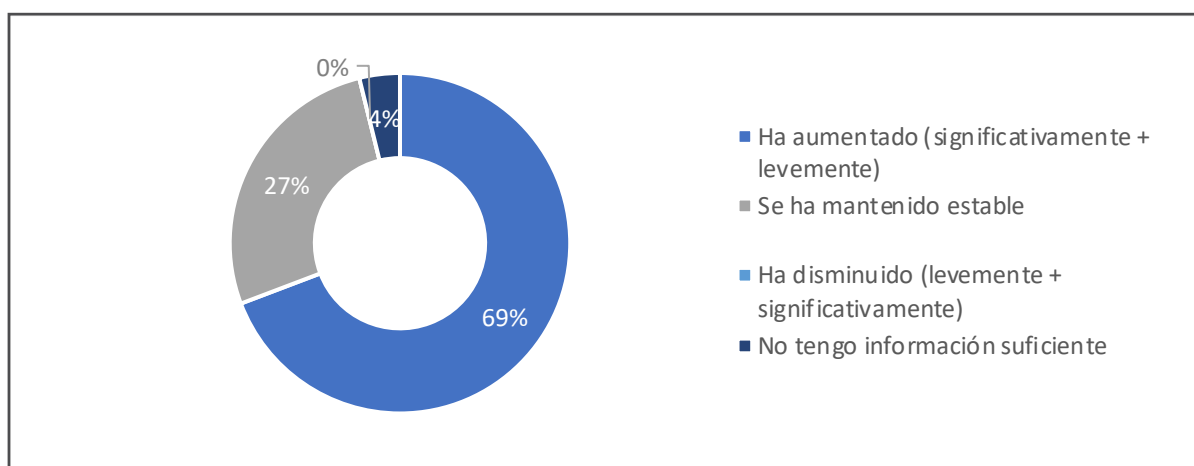
¹ Según cifras de Clapes UC sobre la base del INE al trimestre móvil marzo-mayo de 2017, de los poco más de 167 mil migrantes ocupados en el país, el 2,9% tiene cargos directivos o de gerencia, es decir 4.882 ejecutivos. En el caso de los trabajadores chilenos, solo el 2% del total se emplea a ese nivel (161.899 individuos).

I. RESULTADOS

La encuesta N°25 del Panel Laboral UNAB² abordó 12 preguntas respecto a la contratación de extranjeros en cargos directivo en el país. La encuesta se aplicó desde el 30 de abril hasta 14 de mayo de 2025 y tuvo un total de 26 respuestas, que equivalen a una tasa de 87%.

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: ¿Cómo ha evolucionado en los últimos cinco años la contratación de ejecutivos extranjeros en Chile, según su experiencia?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

Más de dos tercios de los participantes de la encuesta considera que ha habido un aumento en la contratación de ejecutivos extranjeros, reflejando una tendencia creciente y sostenida en la contratación de ejecutivos extranjeros, coherente con la apertura del mercado chileno a talento internacional, especialmente en sectores de alta especialización. Un 27% cree que la contratación se ha mantenido estable planteando desafíos y oportunidades para el talento local en términos de competitividad, especialización y movilidad laboral.

En los últimos años, la contratación de ejecutivos extranjeros en Chile ha evolucionado significativamente debido a muchas razones, incluida una mayor exposición a la economía mundial. Esto ha ampliado la necesidad de experiencia ejecutiva internacional en áreas clave como tecnología, minería, energía renovable y servicios financieros. Con su perspectiva internacional, estos profesionales son esenciales para liderar procesos de transformación digital y proporcionar enfoques innovadores en sectores fundamentales que impulsan el desarrollo económico del país.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Durante los últimos años hemos visto una leve apertura a la contratación de extranjeros en posiciones ejecutivas, especialmente en aquellas áreas donde se requiere talento especializado que no se encuentra en forma local.

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile.

En algunas industrias se puede apreciar mayor presencia de gerentes y directores extranjeros como en el retail, consumo masivo, banca, entre otros. Asimismo, también ha aumentado la presencia en empresas donde hay una mayor participación de capitales internacionales.

Francisca López, Althus Partners.

Pregunta N°2: ¿Por qué razones las empresas deciden traer a un ejecutivo o alto cargo desde el extranjero? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

El 26% de los participantes de la encuesta señaló como una de las principales razones por las que las empresas deciden traer un ejecutivo desde el extranjero es “porque es parte del grupo internacional / casa matriz de la empresa”, indicando que la inserción de Chile en redes corporativas multinacionales influye fuertemente en la contratación de ejecutivos foráneos. Esta práctica responde más a lineamientos estratégicos globales que a condiciones del mercado laboral local.

La política de mover a los ejecutivos entre países se fundamenta en que puedan implementar con mayor facilidad y rapidez las mejores prácticas de la empresa a nivel internacional y también para dar a los ejecutivos con alto potencial la posibilidad de experimentar diversas culturas antes de asumir responsabilidades por una región que incorpore varios países.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile.

Como segunda razón, el 14,5% mencionó que el perfil “requería conocimientos o habilidades específicas no disponibles localmente” evidenciando la escasez de especialización avanzada en ciertos ámbitos como por ejemplo industrias de alta tecnología, innovación o gestión compleja.

Muchas de las razones para la contratación de ejecutivos extranjeros están vinculadas a su experiencia en transformación digital e innovación, aspectos clave para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un entorno global. Estos líderes aportan conocimientos avanzados sobre tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, big data y automatización de procesos, lo que les permite liderar la implementación de soluciones digitales. Además, su experiencia en mercados más desarrollados les otorga una visión global que facilita la adaptación de las estrategias de negocio a estándares internacionales. Son esenciales para guiar a las organizaciones en la gestión del cambio y la adopción de nuevas tecnologías, mejorando así su eficiencia y competitividad. En resumen, estos ejecutivos facilitan la evolución digital de las empresas, asegurando que sigan siendo relevantes e innovadoras.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Las respuestas revelan además que la movilidad de extranjeros, así como su contratación no depende de una evaluación comparativa de talento local vs. extranjero. Al respecto se menciona lo siguiente:

Hoy en día la búsqueda de ejecutivos es global, no se circunscribe sólo a Chile para cargos en el país, y si el mejor talento para el cargo está afuera y la empresa está dispuesta a invertir en él, el ejecutivo extranjero será el elegido. Los procesos de selección para cargos claves incluyen chilenos y extranjeros por igual, y el mejor será el seleccionado, independiente su nacionalidad.

Diego Hurtado, Excellentium.

Pregunta N°3: ¿Cuál es el principal motivo por el que las empresas valoran un perfil extranjero durante un proceso de selección, en comparación con un perfil nacional? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

La trayectoria en multinacionales con altos estándares es el factor más valorado por las empresas, a la hora de contratar o preferir un ejecutivo extranjero, mostrando que estas buscan incorporar experiencia en contextos exigentes, liderazgo avanzado y capacidad para operar en estructuras complejas que puede estar disponible en mayor medida en el exterior.

La experiencia internacional previa también aparece como relevante, especialmente cuando se trata de empresas con proyección global, operaciones en varios países, o clientes internacionales. Este factor suele relacionarse con adaptabilidad, visión estratégica amplia y redes de contacto globales.

Un ejecutivo extranjero, con experiencia en mercados internacionales, puede identificar y capitalizar tendencias globales emergentes, lo que permite a la empresa adaptarse de manera más ágil y eficaz a los cambios del mercado. Esto no solo mejora la capacidad de la empresa para innovar, sino que también optimiza su tiempo de respuesta ante desafíos y oportunidades, lo que puede traducirse en un aumento de la eficiencia operativa, una mejor alineación con las demandas globales y, en última instancia, un mayor retorno de inversión.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Es importante considerar una mirada distinta proveniente de alguien que ha desarrollado funciones en países que resultan un buen ejemplo a seguir en la cultura de la empresa nacional.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile.

Pregunta N°4: ¿En qué tipo de cargo se observa con mayor frecuencia la incorporación de perfiles extranjeros? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

La incorporación de ejecutivos extranjeros en Chile está fuertemente concentrada en los niveles más altos de liderazgo y dirección técnica especializada, evidenciando que su presencia es estratégica y está asociada a objetivos de transformación o integración global. De acuerdo con las respuestas, el 25% de los extranjeros se requieren para cargos en las direcciones regionales o corporativas, un 19% en alta dirección técnica y un 18% en gerencias generales.

En Chile, la mayor presencia de ejecutivos extranjeros se debe a la experiencia estratégica que aportan, especialmente en un contexto global. Se valora su capacidad para gestionar eficazmente empresas con operaciones internacionales y en diversas geografías, lo que les permite ofrecer una visión global crucial para la expansión y competitividad. Estos ejecutivos son esenciales para integrar mejores prácticas internacionales y gestionar equipos multiculturales. Con

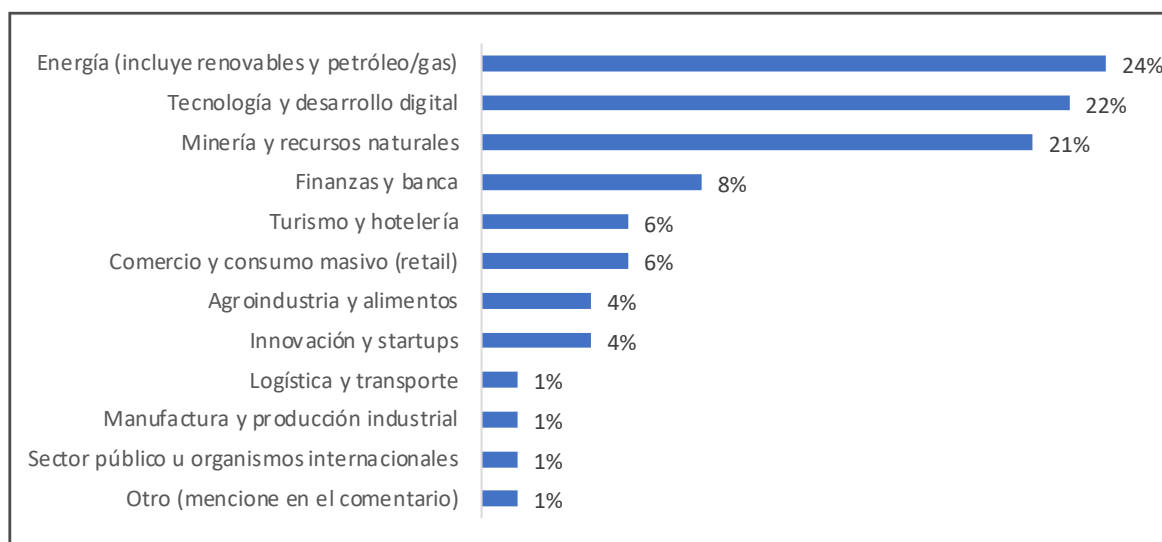
un enfoque especializado, ayudan a las empresas a adaptarse a las dinámicas de los mercados internacionales, identificar oportunidades de crecimiento y ofrecer soluciones innovadoras.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Las necesidades de conocimientos técnicos específicos, así como una visión de negocio internacional ha generado una apertura a la selección de gerentes y directores regionales extranjeros. Asimismo, entre las empresas IPSA ha aumentado la presencia de extranjeros en Gerencias Generales y la representación en directorios por extranjeros cuando hay presencia de capitales internacionales.

Francisca López, Althus Partners.

Pregunta N°5: ¿En qué sectores productivos observa más comúnmente la incorporación de altos cargos extranjeros? Seleccione hasta 3 opciones.



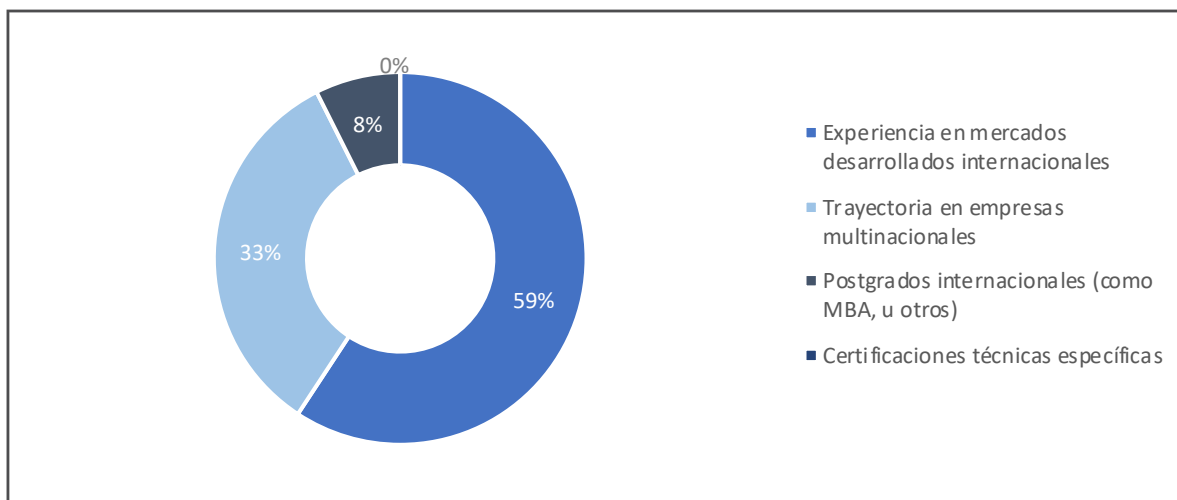
Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

El sector productivo en el que se observa en mayor medida la incorporación de altos ejecutivos de origen extranjeros es el de “energía (incluye renovables y petróleo/gas)” con un 24%, lo que puede ser resultado del alto nivel de inversión extranjera en este rubro. En segundo lugar, se encuentra “tecnología y desarrollo digital” con un 22%. Los resultados evidencian que la contratación de altos cargos extranjeros se está dando con mayor frecuencia en sectores estratégicos, globalizados y tecnológicamente avanzados.

La contratación de ejecutivos extranjeros en los sectores de minería, recursos naturales, energía, tecnología y desarrollo digital en Chile responde a la experiencia técnica avanzada y formación especializada que estos profesionales aportan. Además, estos ejecutivos aportan buenas prácticas internacionales en seguridad, eficiencia y sostenibilidad, ayudando a las empresas locales a adaptarse a las mejores soluciones globales y a mejorar su competitividad.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta N°6: ¿Cuál de estas calificaciones en los ejecutivos extranjeros son más valoradas para su contratación en Chile?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

Las respuestas muestran que el principal valor diferencial de los ejecutivos extranjeros en Chile reside en su experiencia operativa y estratégica adquirida en mercados internacionales avanzados, más que en su formación académica. Al respecto, el 59% señaló que la “experiencia en mercados desarrollados internacionales” es la calificación más valorada, sugiriendo la importancia que las empresas le otorgan a la experiencia práctica en entornos competitivos y exigentes. También refleja una valoración del conocimiento operativo de realidades más sofisticadas, por sobre títulos o certificaciones formales. Es así como a pesar de que contar con “Postgrados internacionales (como MBA, u otros)” es visto de forma positiva por el 8% de los encuestados, claramente no es un factor determinante.

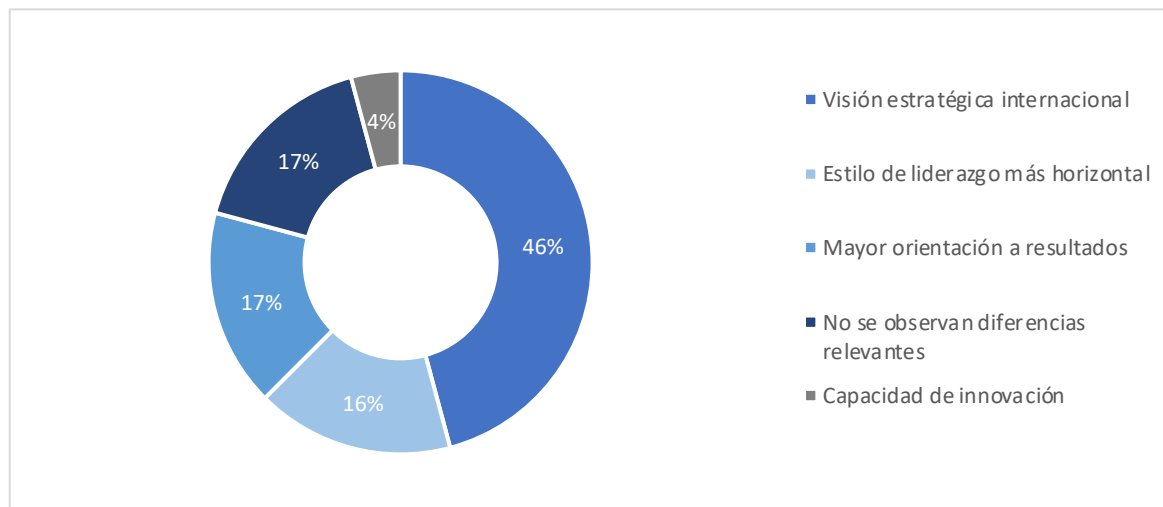
Depende. Para CEOs por ejemplo la trayectoria es relevante. Para roles técnicos puede ser la experiencia previa en proyectos exitosos.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting.

En Chile, las calificaciones más valoradas para la contratación de ejecutivos extranjeros incluyen una combinación de formación académica sólida, experiencia profesional relevante y habilidades en áreas clave que pueden impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas. Estas calificaciones indican que el ejecutivo no solo posee un conocimiento técnico, sino que también la capacidad de implementar buenas prácticas y liderar procesos estratégicos que aumenten la competitividad y el éxito a nivel internacional.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta N°7: ¿Cuál es el principal aporte de los ejecutivos extranjeros que suele no observar en perfiles chilenos, desde la forma de trabajo?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

Los resultados muestran que las empresas valoran en los ejecutivos extranjeros su capacidad de ofrecer visión estratégica global como aporte diferencial en la forma de trabajo. Este atributo es especialmente importante en empresas con operaciones multinacionales, procesos de expansión o que buscan transformación organizacional.

En general, vemos una mayor tendencia en ejecutivos de otros países de Latam, en haber tenido experiencia liderando equipos en el extranjero (más allá de su país de origen), con una mayor disposición a la movilidad que los ejecutivos chilenos y con experiencias internacionales que enriquecen sus habilidades de liderazgo y manejo de equipos culturales.

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile.

El estilo de liderazgo más horizontal destaca en segundo lugar, sugiriendo que los ejecutivos extranjeros tienden a liderar con estructuras menos jerárquicas, promoviendo trabajo en equipo, autonomía y colaboración.

En algunos casos su estilo de dirección y liderazgo más abierto y flexible con los equipos de trabajo constituye un aporte a organizaciones chilenas más tradicionales y jerarquizadas en las que el trabajo en equipo no fluye con tanta facilidad.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile.

En otros países suelen haber CEOs jóvenes con lo cual desarrollan un estilo de liderazgo y habilidades blandas no solamente envidiables, sino que escasas en el mercado chileno.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting.

La orientación a resultados se percibe también, aunque en menor medida, como un aspecto funcional muy valorado en contextos empresariales exigentes.

Los ejecutivos extranjeros suelen aportar una mentalidad orientada a la eficiencia y la agilidad, aprendida en entornos laborales más diversificados y globalizados. Esto incluye el uso de

metodologías ágiles, gestión por resultados, y un enfoque más flexible en la toma de decisiones y la adaptación rápida al cambio, elementos clave para enfrentar los desafíos del entorno global. Su capacidad para transformar la forma de trabajo, introduciendo prácticas de alta eficiencia, adaptabilidad y una visión global acelera la competitividad de las empresas.

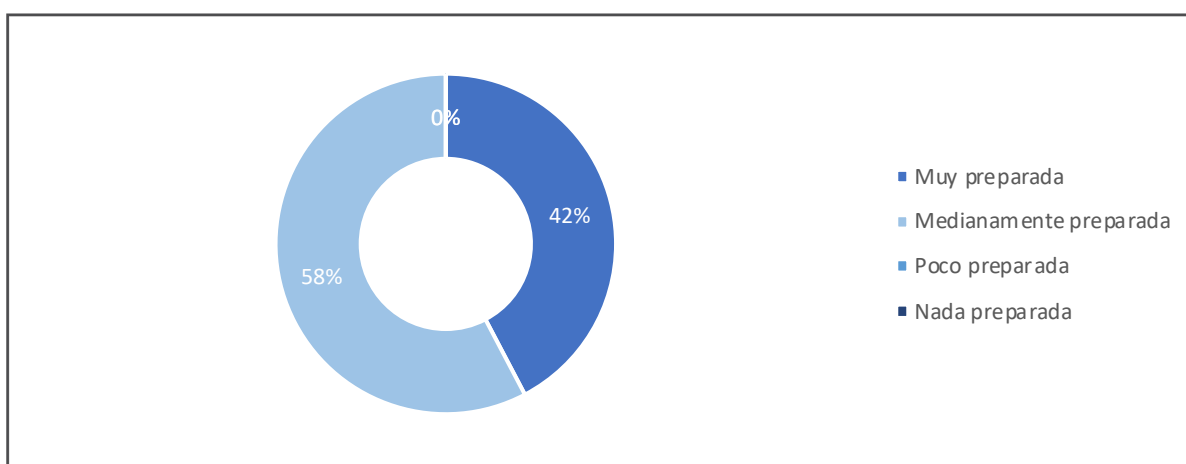
Patricia Codecido, Global Jobs.

El 4% de los encuestados manifestó que “no percibe brechas sustantivas entre ejecutivos extranjeros y chilenos”, lo que puede reflejar una maduración del talento nacional en algunos sectores.

No hay grandes diferencias. Pero cuando la matriz está fuera de Chile es usual querer tener cargos de confianza con quienes exportar el modelo de negocio, y así incorporarlo en la cultura de la empresa. También es usual cuando empresas chilenas abren en el extranjero.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter.

Pregunta N°8: ¿Qué tan preparada considera que está la oferta de ejecutivos y altos cargos chilenos para competir con perfiles internacionales?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

Los resultados muestran que existe una percepción general de preparación parcial del talento ejecutivo nacional para competir con perfiles internacionales. Aunque algunos ya están a la altura, persisten brechas que podrían cerrarse mediante más formación internacional, movilidad profesional, dominio de idiomas y experiencias en contextos multi-culturales.

No existe gran diferencia entre los ejecutivos chilenos y los extranjeros en cuanto a habilidades y formación académica -cada vez hay más chilenos/as estudiando fuera del país o perfeccionándose en otros lugares-, sin embargo, en general los chilenos no quieren vivir muchos años fuera de Chile por razones personales y familiares, lo que limita su experiencia internacional.

María José Greene, Grupo Cinco.

La oferta de ejecutivos y altos cargos chilenos ha mejorado, pero todavía enfrenta desafíos para competir con perfiles internacionales. Si bien los ejecutivos chilenos tienen una sólida formación y experiencia local, suelen carecer de experiencia internacional y visión global, lo que limita su capacidad para aplicar las mejores prácticas internacionales y adaptarse rá-

pidamente a nuevos escenarios. Los perfiles extranjeros, con mayor exposición a mercados globales, suelen aportar una mentalidad más flexible y una capacidad superior para gestionar la innovación. Sin embargo, los ejecutivos chilenos están mejorando gracias a la formación internacional y la expansión de empresas al exterior, por lo que, con mayor experiencia global, podrán competir más eficazmente en un entorno globalizado.

Patricia Codecido, Global Jobs.

En Chile hay buenos ejecutivos chilenos con experiencia internacional que no siempre es valorada porque se dice, en algunos casos, que el ejecutivo ha estado ausente muchos años del medio local y no tiene sus redes de contactos actualizadas.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile.

Pregunta N°9: ¿Cuáles de las siguientes dimensiones considera prioritarias para fortalecer la competitividad de los ejecutivos chilenos frente a perfiles extranjeros? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

La “exposición a contextos multiculturales o globales” es la opción más señalada por los head hunter, sugiriendo que para mejorar la competitividad de los ejecutivos chilenos es clave vivir experiencias en ambientes internacionales, con distintas culturas organizacionales, prácticas de liderazgo y entornos de alta exigencia. Esto implica la necesidad de abrir oportunidades de internacionalización del talento nacional. En la misma línea se señala la posibilidad de contar con “incentivos para adquirir experiencia fuera de Chile”, esto es movilidad internacional, pero con énfasis en los mecanismos que faciliten o premien esas trayectorias (becas, convenios, reinserción profesional, etc.).

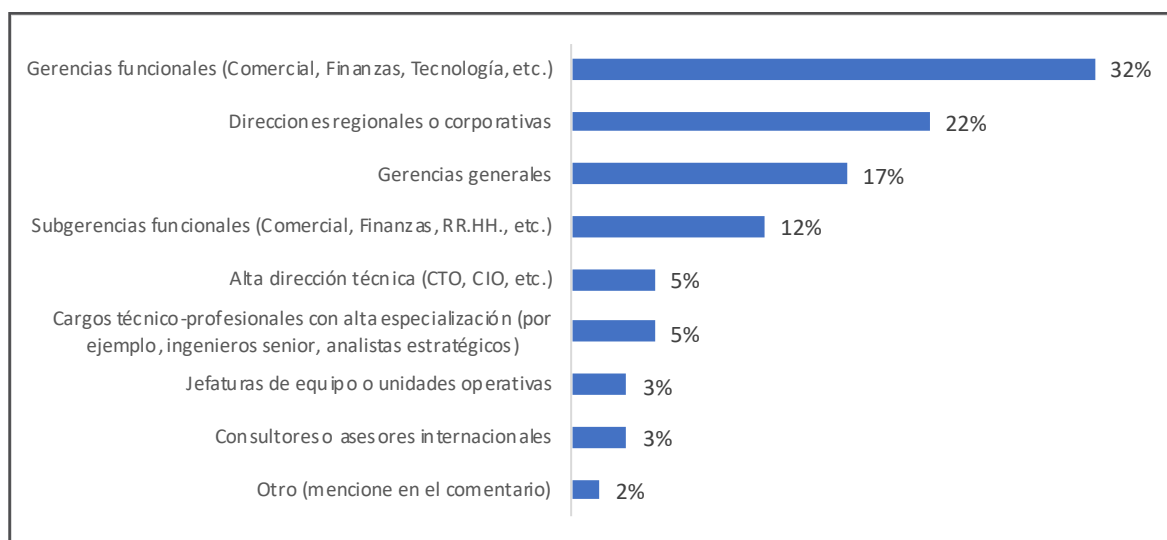
Importante también fortalecer en la educación superior el porcentaje de horas de práctica laboral y/o de ramos que consideren trabajo real en la empresa, de tal forma de que al egreso el profesional ya cuente con un par de años de experiencia real que facilite su ingreso y adaptación en su primer trabajo como titulado.

María José Greene, Grupo Cinco.

Estas dimensiones, combinadas, contribuyen significativamente a fortalecer la competitividad de los ejecutivos chilenos frente a perfiles extranjeros, al mejorar su capacidad de adaptarse y destacar en un entorno global. La formación académica internacional les proporciona una base sólida de conocimientos globales, lo que les permite implementar las mejores prácticas y tendencias internacionales en sus empresas. Los programas de intercambio o pasantías en el extranjero les ofrecen la oportunidad de vivir y trabajar en diferentes mercados, ampliando su perspectiva y comprensión de las dinámicas globales. Además, el desarrollo de habilidades directivas y de liderazgo les permite gestionar equipos diversos y enfrentar desafíos complejos con una visión estratégica, aumentando su capacidad para tomar decisiones acertadas en contextos internacionales. Al adquirir estas competencias, los ejecutivos chilenos mejoran su posicionamiento frente a perfiles extranjeros, destacando por su capacidad de liderazgo, innovación y adaptabilidad.

Patricia Codecido, Global Jobs.

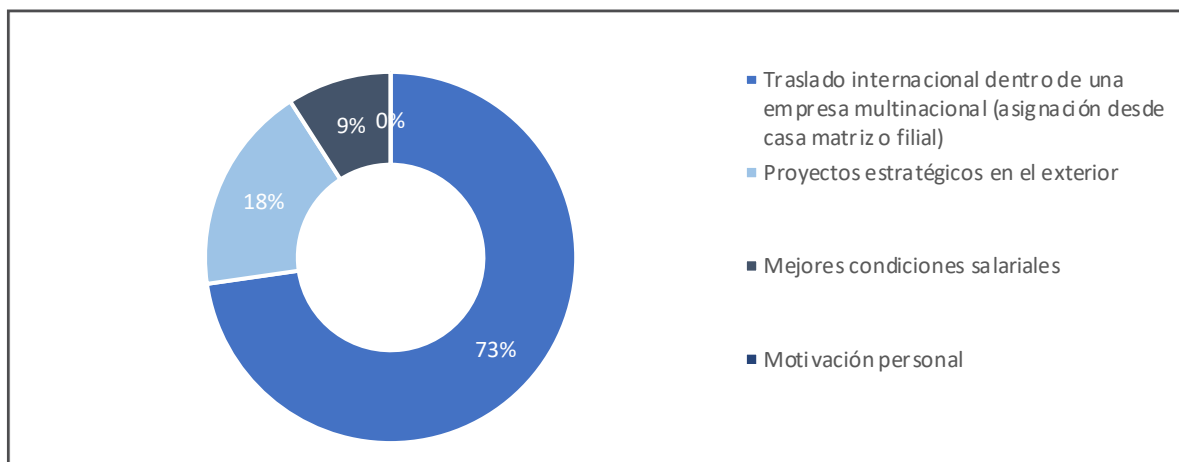
Pregunta N°10: ¿Qué tipo de cargos en el extranjero ocupan generalmente los ejecutivos chilenos que emigran? Seleccione hasta 3 opciones.



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25.

Los ejecutivos chilenos que se desempeñan en el extranjero lo hacen mayoritariamente en gerencias funcionales y direcciones estratégicas, lo que evidencia una sólida base en liderazgo de áreas clave, y refleja que una parte del talento chileno está logrando posicionarse en estructuras globales. Los bajos porcentajes de ocupación en cargos de “alta dirección técnica (CTO, CIO, etc.)” y “Cargos técnico-profesionales altamente especializados” sugieren que el posicionamiento chileno en roles de alta especialización técnica aún es limitado en el mercado global.

Pregunta N°11: Según su experiencia, ¿cuáles son los principales motivos que explican la salida de ejecutivos chilenos hacia el extranjero?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25

La movilidad internacional de ejecutivos chilenos está fuertemente determinada por decisiones corporativas, más que por iniciativas personales o exclusivamente económicas, al menos es lo que refleja el 73% de los encuestados al señalar como la principal salida de ejecutivos chilenos el “traslado internacional dentro de una empresa multinacional”.

En menor medida aparecen la posibilidad de participar en “Proyectos estratégicos en el exterior” con un 18%, sugiriendo que una parte significativa de ejecutivos se traslada por oportunidades concretas de desarrollo profesional en proyectos de alto impacto, aunque en menor medida que los traslados internos. Estos proyectos pueden estar asociados a expansiones de mercado, implementaciones tecnológicas o transformaciones organizacionales.

Hay empresas en que es un requisito para crecer y ascender en la empresa el tener experiencia internacional. No siempre resulta tan exitoso ya muchas veces hay resistencia familiar a trasladarse fuera del país. En mi experiencia, los ejecutivos chilenos son los menos motivados por trabajar y vivir fuera de Chile si lo comparamos con ejecutivos de otros países: Argentina, Brasil y Colombia, por ejemplo.

Cristián Duarte, TRANSEARCH Chile.

Muchas veces, no son las mejores condiciones salariales las que mueven a los ejecutivos chilenos al extranjero. De hecho, los tradicionales paquetes de expat van de bajada hace varios años. Lo que sí mueve a ejecutivos chilenos a salir es poder participare proyectos estratégicos, donde se lideren proyectos multipaís o se trabaje en los headquarters, entregando una experiencia y exposición que en Chile no tendrían.

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile.

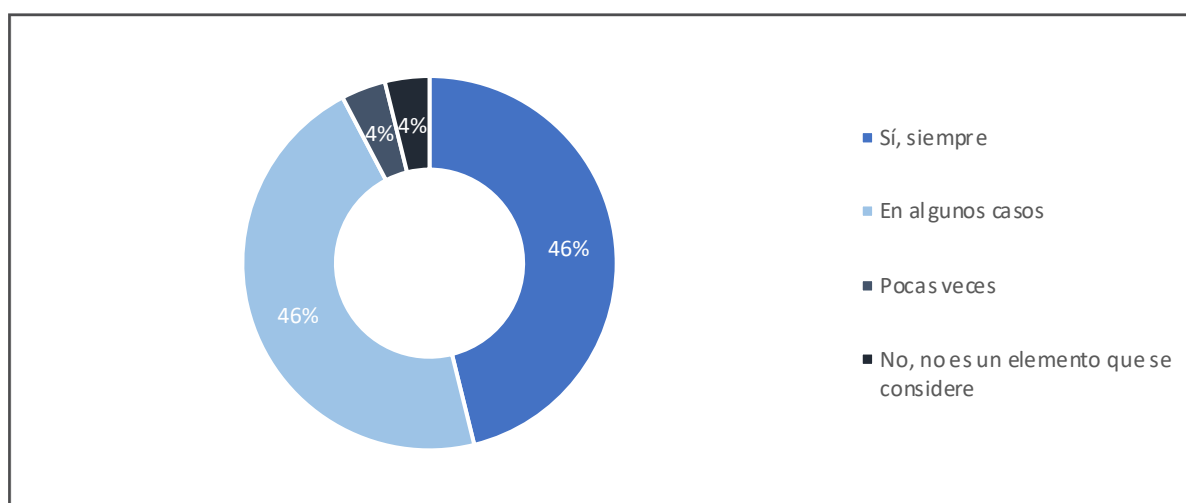
En el caso de las empresas chilenas, el envío de ejecutivos al extranjero permite validar sus competencias y habilidades ejecutivas en las filiales más pequeñas, para posteriormente dar continuidad a sus carreras en la matriz. En el caso de las empresas multinacionales es usual que los ejecutivos tengan que migrar a mercados internacionales como parte del plan de carrera.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

La principal razón por la que muchos ejecutivos chilenos eligen emigrar es las oportunidades de crecimiento profesional. Si bien las mejores condiciones salariales, los proyectos estratégicos y las motivaciones personales son factores importantes, el deseo de desarrollarse en un entorno global, asumir mayores responsabilidades y acceder a posiciones de liderazgo en mercados internacionales es lo que más atrae a los ejecutivos. Estas oportunidades no solo les permiten expandir sus habilidades, sino que también fortalecen su perfil profesional en el ámbito global, lo que puede ser fundamental para su futuro a largo plazo.

Patricia Codecido, Global Jobs.

Pregunta 12: ¿Cree que los ejecutivos chilenos con experiencia internacional son mejor valorados en procesos de selección en Chile?



Fuente: IPP UNAB, Panel Laboral N°25

Casi la mitad de los encuestados considera que la experiencia internacional es consistentemente valorada en procesos de selección. Sin embargo, aunque la experiencia internacional es vista como positiva, su valorización depende del sector, cargo o cultura organizacional. Esto plantea la necesidad de sensibilizar a más sectores del mercado laboral sobre el valor agregado que puede representar la valorización positiva una trayectoria global, especialmente en empresas que aún operan con una mirada más local.

La experiencia internacional les otorga una visión global, conocimientos de mejores prácticas internacionales y la capacidad de adaptarse a diferentes contextos culturales y empresariales, lo cual es altamente apreciado por las empresas. Además, su experiencia en mercados globales demuestra que pueden gestionar proyectos complejos y tomar decisiones estratégicas a nivel internacional. Esta capacidad de liderazgo y adaptabilidad es especialmente valiosa en un entorno empresarial cada vez más globalizado, donde las empresas buscan ejecutivos capaces de competir y expandirse más allá de las fronteras locales.

Patricia Codecido, Global Jobs.

II. CONCLUSIÓN

La Encuesta N°25 del Panel Laboral UNAB entrega un análisis sobre la movilidad y contratación de ejecutivos extranjeros en Chile, así como sobre la proyección del talento ejecutivo nacional en contextos internacionales. Los resultados muestran que existe una tendencia creciente hacia la incorporación de ejecutivos foráneos en sectores estratégicos del país, como energía, minería y tecnología, impulsada por la necesidad de conocimientos especializados, experiencia internacional y liderazgo estratégico. Este fenómeno responde tanto a decisiones corporativas globales como a la búsqueda de ventajas competitivas en un entorno cada vez más exigente y conectado.

La contratación de ejecutivos extranjeros se concentra principalmente en posiciones de alta dirección, dirección técnica especializada y gerencias generales, evidenciando un uso estratégico de estos perfiles para liderar procesos de transformación, expansión o alineación con estándares globales. Al mismo tiempo, los atributos más valorados de estos ejecutivos son su experiencia en mercados desarrollados, visión estratégica global y estilo de liderazgo horizontal.

En cuanto a la preparación del talento chileno, la encuesta muestra una percepción intermedia: si bien existe una base sólida de formación y experiencia, todavía persisten brechas relacionadas con la falta de exposición internacional, el dominio de idiomas y la experiencia multicultural. A esto se suma una menor disposición de los ejecutivos chilenos a asumir cargos prolongados en el extranjero. Sin embargo, también se reconoce una evolución positiva, gracias al acceso a postgrados, programas de intercambio y movilidad promovida por multinacionales.

Una de las recomendaciones más reiteradas por los expertos del panel es la necesidad de fortalecer las oportunidades de internacionalización del talento chileno, tanto mediante incentivos para adquirir experiencia en el extranjero como a través del desarrollo de habilidades directivas modernas. Existen amplias oportunidades para que las instituciones públicas, el sector privado y el sistema de educación superior articulen estrategias que permitan cerrar estas brechas, mejorando la inserción de ejecutivos nacionales en cadenas de valor globales y fortaleciendo su competitividad.

En definitiva, los hallazgos de esta encuesta subrayan la importancia de abordar la movilidad ejecutiva como un componente clave del desarrollo económico y del fortalecimiento del capital humano en Chile. La adecuada gestión de este fenómeno requiere de una mirada integral que combine la atracción de talento extranjero con la promoción del talento local, asegurando que ambos contribuyan a la innovación, productividad y competitividad del país en un escenario global.

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

