

PANEL LABORAL UNAB

ACCELERAR INVERSIÓN Y RECONVERSIÓN DE TALENTO: HOJA DE RUTA PARA CREAR EMPLEO FORMAL

RESULTADOS ENCUESTA N°28
SEPTIEMBRE 2025



Universidad
Andrés Bello®



INSTITUTO UNAB DE
POLÍTICAS PÚBLICAS

Vicerrectoría de
Vinculación con
el Medio y Alumni

Chile registró avances sostenidos en su tasa de ocupación en la década previa a la pandemia, pasando de 53,9% a inicios de 2010 a 58,7% a fines de 2019. La crisis sanitaria, no obstante, interrumpió esa trayectoria y aunque ha mostrado indicios de recuperación, en el primer trimestre de 2025 se ubicó en 56,5%, aún por debajo del nivel prepandemia.

En paralelo, la tasa de desempleo descendió desde 9,3% a comienzos de 2010 hasta 5,7% en 2013, para luego revertir gradualmente la tendencia y llegar a 7,6% a fines de 2019. Durante la pandemia se disparó hasta 12% en el tercer trimestre de 2020 y aunque ha mostrado una importante recuperación, en la actualidad bordea el 8,6%, nivel que sigue siendo mayor al registrado antes de la crisis.¹

Asimismo, mientras que entre 2022 y 2024 el empleo informal creció con fuerza, el formal retrocedió, afectando especialmente a trabajadores de menores ingresos. Las brechas también se profundizaron por edad y nivel educativo: se observan mayores déficits entre jóvenes y personas con menor instrucción, en contraste con un superávit relativo entre quienes poseen educación universitaria.²

Por género los datos muestran una trayectoria también desfavorable. En el trimestre más reciente, la tasa de desocupación de las mujeres llegó a 9,7%, con una participación de 52,8% y una ocupación de 47,7%.³ Este cuadro se enmarca en el deterioro observado desde mediados de 2023: a fines de ese año, el desempleo masculino alcanzó 8,4% y el femenino 9,1%, sin embargo, en 2024 la tasa masculina descendió de forma sostenida hasta 7,8%, mientras la femenina subió a 9,3%, su nivel más alto desde 2011 (excluida la pandemia). La divergencia sugiere que, en la fase actual del ciclo laboral, las mujeres enfrentan mayores barreras para acceder o mantenerse en el empleo.⁴

El panorama sectorial también es preocupante. Al analizar el déficit de empleo, esto es, cuántos puestos faltan para volver a los niveles previos a la pandemia, se observa que los rubros más rezagados son agricultura, construcción y alojamiento y servicios de comida. En contraste, sectores como salud, minería y administración pública exhiben aumentos significativos en sus niveles de empleo.

El escenario muestra un claro desajuste del mercado laboral, visible en la mayor duración del desempleo, el desplazamiento de la Curva de Beveridge⁵ —vacantes

1 <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion>

2 <https://www.cepchile.cl/investigacion/es-el-rezago-del-mercado-laboral-en-chile-un-fenomeno-excepcional-un-analisis-de-la-recuperacion-postpandemia-en-comparacion-con-la-ocde/>

3 <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/08/29/la-tasa-de-desocupacion-nacional-fue-8-7-en-el-trimestre-mayo-julio-de-2025>

4 https://assets.clapesuc.cl/Desempleo_femenino_142ffe4eae.pdf

5 La curva de Beveridge ilustra la relación negativa entre el desempleo y las vacantes, es decir, a medida que aumenta el número de vacantes de empleo, disminuye el número de trabajadores desempleados. Los desplazamientos de la curva de Beveridge se producen debido a cambios en la eficiencia de emparejamiento entre la oferta y la demanda de mano de obra. La eficiencia de emparejamiento se relaciona con la facilidad con la que las personas desempleadas pueden encontrar empleo con una tasa de vacantes dada. En épocas de crecimiento desigual, se pueden observar aumentos simultáneos en la tasa de vacantes y desempleo. Más información en:

sin cubrir conviviendo con alta desocupación— y una oferta que no se adapta plenamente a las necesidades actuales de las empresas. Cuando los perfiles no calzan con las vacantes (déficit de técnicos y de habilidades digitales y socioemocionales), el ajuste se vuelve lento y costoso: aumentan los tiempos y costos de búsqueda y selección, suben los salarios en nichos escasos, mientras otros quedan ociosos y se endurecen las barreras de entrada y movilidad. El resultado es un mayor componente estructural del desempleo que, junto con el avance de la informalidad, plantea un desafío de gran envergadura para el próximo gobierno.⁶

En la siguiente sección se presentan los resultados de la Encuesta Panel Laboral UNAB N°28. El informe recoge la percepción de especialistas en reclutamiento sobre las medidas para activar el empleo formal —varias presentes en los programas de gobierno de los actuales candidatos presidenciales (2026–2030)— y se identifican los factores que podrían fortalecer la confianza empresarial: inversión, eficiencia del gasto, estructura tributaria y puntualidad de pagos.

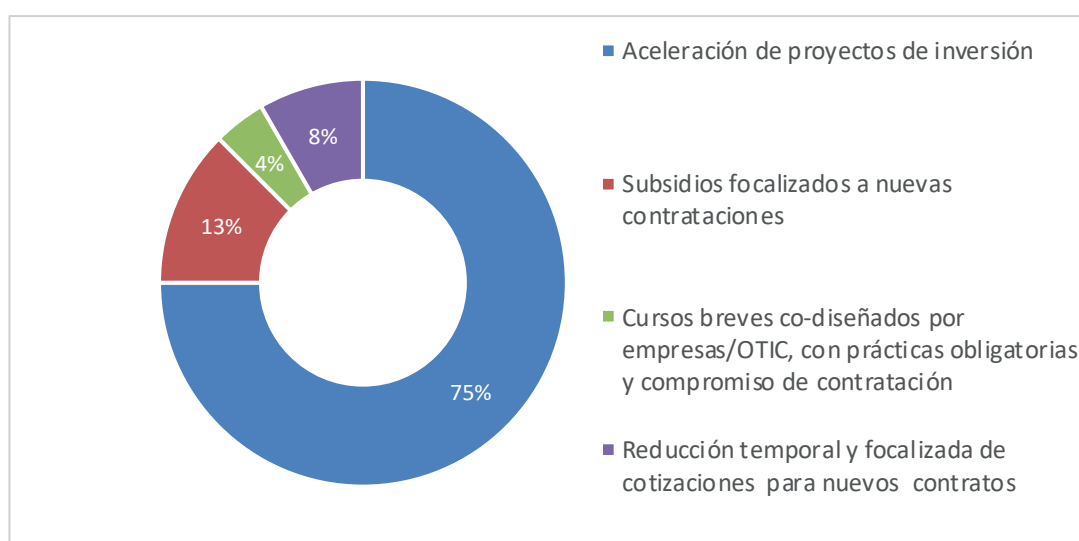
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve

⁶ <https://elpais.com/chile/2025-06-12/la-crisis-del-desempleo-de-larga-duracion-en-chile-es-una-realidad-que-se-vive-en-silencio.html>

1. RESULTADOS

Este documento sintetiza los principales hallazgos de la Encuesta N°28 del Panel Laboral UNAB, aplicada en formato digital entre el 9 y el 23 de septiembre, con 80% de participación. El estudio aborda ocho temas clave: medidas más eficaces para activar empleo formal en 12 meses, factores que inciden en la confianza empresarial, balance entre vacantes y postulantes calificados y sus causas, y la disposición a invertir en capacitación junto con los instrumentos públicos preferidos para escalarla.

Pregunta N°1: De las siguientes medidas, ¿cuál considera es la más eficaz para aumentar el empleo en el corto plazo (12 meses)?



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

La “Aceleración de proyectos de inversión” concentra el 75% de las respuestas, lo que sugiere que, en un horizonte de 12 meses, los encuestados consideran a la reactivación de inversiones la vía más directa para crear empleo formal (por su efecto arrastre sobre obras, compras y servicios). Desde la perspectiva de los headhunters, la inversión actúa como catalizador del empleo, no obstante, su efectividad depende de despejar cuellos institucionales y de acompañarla con medidas que aseguren adicionalidad, rapidez de ejecución y disponibilidad de perfiles adecuados.

“La aceleración de proyectos de inversión impulsa el empleo inmediato y fortalece la economía al dinamizar sectores productivos y generar efectos multiplicadores en toda la cadena económica, como por ejemplo en empresas proveedoras y servicios asociados”

Patricia Codecido, Global Jobs

“El mercado laboral se desarrolla a través del aumento en la inversión de nuevos proyectos y de aumento de tamaño de los ya existentes”.

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

"El mercado laboral está directamente relacionado con el desempeño de la economía y las proyecciones de inversión."

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile

También se plantea que para acelerar la inserción laboral en el corto plazo y cerrar el desajuste entre oferta formativa y demanda de las empresas, una vía efectiva es vincular directamente la capacitación con la contratación.

"Esta medida permite alinear directamente la formación con las necesidades reales del mercado laboral. En un contexto de alta rotación, reconversión y transformación de perfiles, la formación práctica y de corta duración, vinculada a una promesa real de contratación, es probablemente la herramienta más eficaz para activar el empleo en el corto plazo. Además, facilita la inclusión de personas que hoy están fuera del mercado, especialmente jóvenes, mujeres y talento senior en reconversión, aportando empleabilidad efectiva. Es clave que estas iniciativas se construyan con participación de las empresas, garantizando pertinencia, empleabilidad y continuidad laboral".

Pamela Jiménez, Equation Partners

Respecto a fortalecer subsidios a la contratación, los especialistas sostienen que su impacto aumenta si se acompaña de capacitación rápida alineada a la demanda.

"En un horizonte de 12 meses, la medida más eficaz para aumentar el empleo es el fortalecimiento de los subsidios e incentivos a la contratación, especialmente en pymes y sectores estratégicos. Esta acción tiene un efecto inmediato en la creación de puestos de trabajo, fomenta la formalización laboral y dinamiza la economía local. En paralelo, debe ir acompañada de programas de capacitación rápida que aseguren que las personas contratadas cuenten con las competencias necesarias para responder a las demandas del mercado."

Ariela Dymensztain, AD Consulting

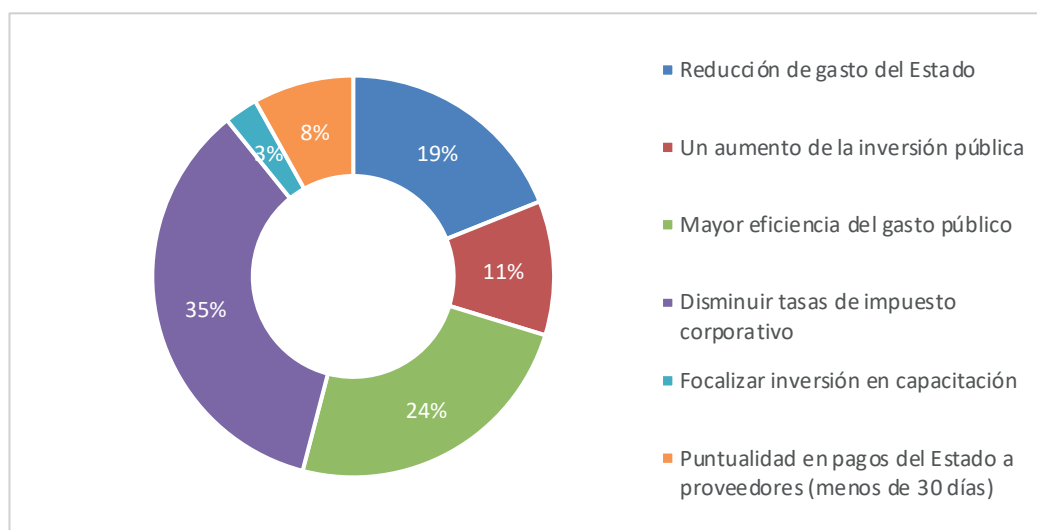
"Hay evidencia de que la medida de subsidio al empleo tiene muy buenos resultados, puede ser una herramienta muy interesante, siempre y cuando el acceso al mismo sea simple y sin muchos requisitos".

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

"Los subsidios impulsan a las empresas a contratar personas que apoyen en sus proyectos actuales y futuros".

Franco Toselli, IT HUNTERS

Pregunta N°2: De los siguientes componentes, indique los que, a su juicio, impactarían en mayor medida en la confianza de las empresas y en la creación de empleo formal (seleccione al menos dos opciones).



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

El gráfico sugiere un claro sesgo hacia medidas pro-crecimiento vía incentivos y eficiencia. La opción más señalada es la de disminuir las tasas del impuesto corporativo, que aparece como el componente con mayor impacto (35%). En segundo lugar, se ubica mejorar la eficiencia del gasto público (24%), lo que apunta a que no solo importa cuánto se gasta, sino cómo se gasta. En un bloque intermedio quedan la reducción del gasto del Estado (19%) y el aumento de la inversión pública (11%), reflejando miradas distintas sobre el rol fiscal en la reactivación. Con menor peso relativo aparecen la puntualidad en los pagos del Estado a proveedores (8%) y la focalización de inversión en capacitación (3%), percibidas como medidas complementarias más que como palancas principales.

Respecto a la eficiencia del gasto público los especialistas creen que su efecto pasa, sobre todo, por habilitar la inversión privada.

“El aumento de la inversión pública impacta directamente en la creación de empleo formal al generar demanda de proveedores, contratistas y trabajadores(as) en múltiples sectores. Además, proyecta estabilidad y previsibilidad para las empresas, fortaleciendo su confianza para planificar inversiones y contratar personas de manera formal. Esta medida también tiene efectos multiplicadores en la economía, al dinamizar la actividad productiva y fomentar la demanda interna, contribuyendo a un crecimiento sostenible y más inclusivo”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“La confianza del sector privado y la dinamización del empleo formal se fortalecen cuando el Estado actúa con eficiencia, cumple oportunamente sus compromisos (como el pago a proveedores) y canaliza recursos hacia iniciativas que generan empleabilidad efectiva, como la formación pertinente y certificada. Estas medidas no solo entregan señales de estabilidad, sino que inciden directamente en la liquidez de empresas, en la competitividad de las personas y en la generación de puestos de trabajo de calidad”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

Otros comentarios apuntan a la importancia de la alianza público-privada, la reducción de los impuestos corporativos y la agilización de trámites para fomentar la inversión:

“Las alianzas público-privadas suelen tener efectos positivos en la confianza y expectativas en general, ya que ambas partes están involucradas en los proyectos”.

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

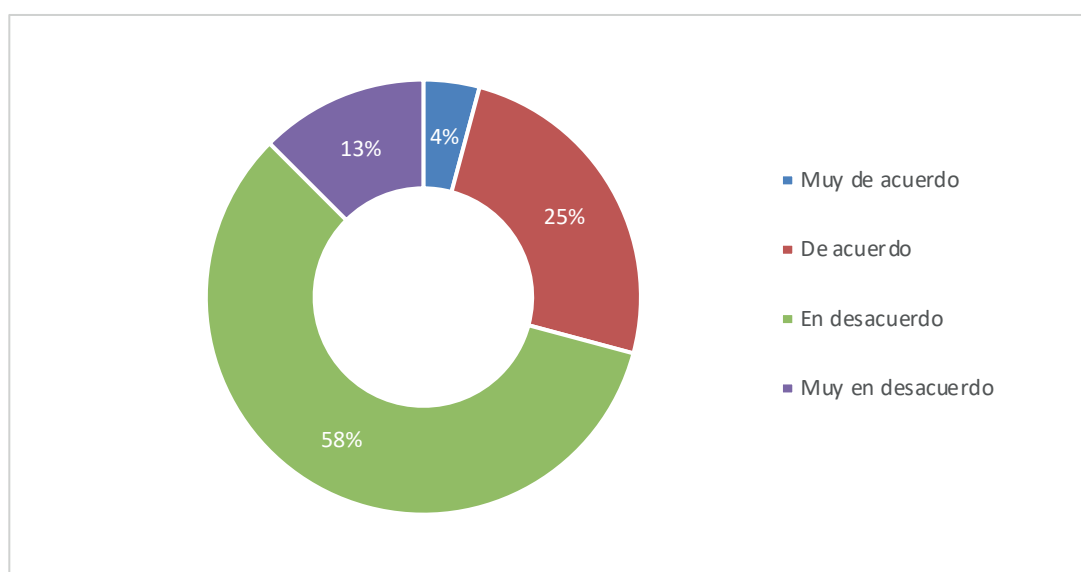
“Disminución de impuestos corporativos y reducción del gasto del Estado, ya que ambas medidas generan mayor confianza en las empresas y favorecen la creación de empleo formal”.

Franco Toselli, IT HUNTERS

“El uso de los recursos públicos es una preocupación general, no veo que afecte directamente la creación de empleo, salvo en la ineficiencia del Estado para los permisos ambientales y sectoriales”.

Rose Marie Blanc, C-Group

Pregunta N°3: Indique su nivel de acuerdo con la siguiente afirmación:
“La escasez de candidatos con capacitación idónea ha incrementado los costos de reclutamiento y extendido los tiempos de cobertura de vacantes”.



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que una mayoría clara (71%) está en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación. Los participantes del panel no creen que haya una relación directa entre el alza de costos y la extensión de los tiempos de reclutamiento con la escasez de candidatos con capacitación idónea. El alto porcentaje de desacuerdo sugiere que podrían existir otros factores más influyentes, tales como la precisión de los perfiles, la competitividad salarial, la duración de los procesos o las condiciones de trabajo.

En consecuencia, las mejoras de corto plazo deberían enfocarse en rediseñar y comunicar mejor los cargos, ajustar compensaciones y agilizar el reclutamiento, dejando la capacitación como complemento para perfiles críticos como se explica a continuación:

"La escasez de talento es un fenómeno de larga data y no se explica solo por déficits de capacitación, sino por la falta de alineación entre la oferta de competencias y las nuevas demandas del mercado. Este descalce se ha agudizado con la transición tecnológica, el envejecimiento poblacional y las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones".

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile

No obstante, un 29% de los headhunters está de acuerdo o muy de acuerdo con que el reclutamiento eleva costos, sobre todo en horas del equipo interno, y se agudiza cuando se buscan perfiles especializados. Al respecto, afirman lo siguiente:

"Efectivamente, hoy en día el reclutamiento y la selección incrementan los costos para las empresas, especialmente en términos de horas de trabajo del equipo interno, dedicadas a atraer a los mejores talentos. Este efecto se hace más evidente cuando los perfiles requeridos son especialistas y la búsqueda se realiza de manera interna. Por ello, una estrategia eficaz es contratar empresas especializadas en atracción de talento, cuyo expertise permite identificar y acercar perfiles altamente calificados de manera más rápida y eficiente, optimizando tiempos y recursos internos, y asegurando un mejor encaje con las necesidades de la organización".

Patricia Codecido, Global Jobs

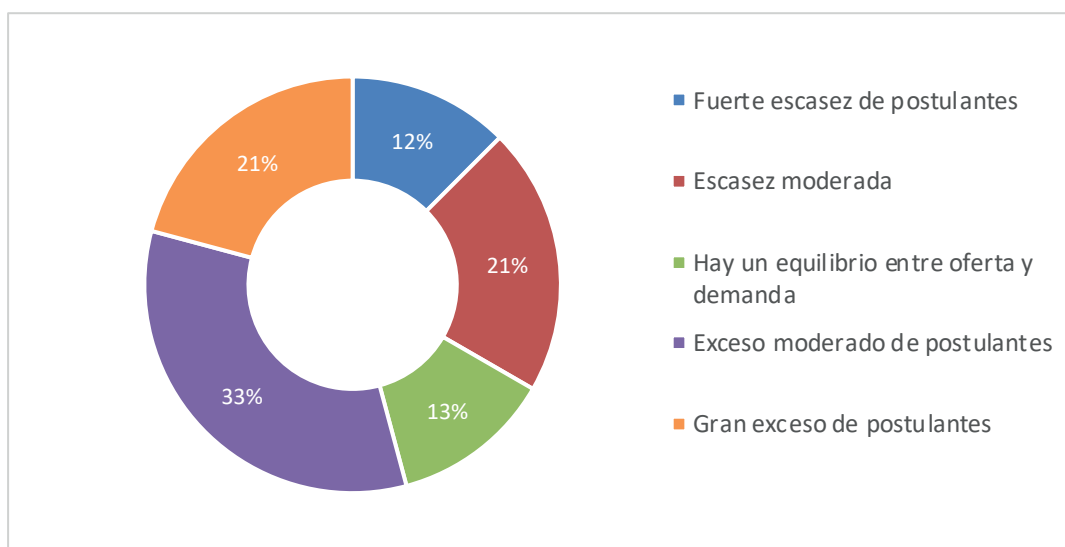
"Desde nuestra experiencia, observamos que, aunque en la alta dirección las brechas de capacitación son menos frecuentes por su formación y trayectoria validadas, nuestros clientes reportan escasez de candidatos idóneos en niveles intermedios y técnicos especializados. Este desajuste ha elevado significativamente los tiempos y costos de cobertura, obligando a procesos de búsqueda más extensos y personalizados, con filtros de validación más rigurosos y, en muchos casos, a reforzar la capacitación post-ingreso para asegurar el encaje con los requerimientos del cargo y del sector".

Pamela Jiménez, Equation Partners

"El costo del proceso de reclutamiento se mantiene, pero el costo de la contratación aumenta, ya que los salarios son más altos para quienes dominan capacidades escasas".

Franco Toselli, IT HUNTERS

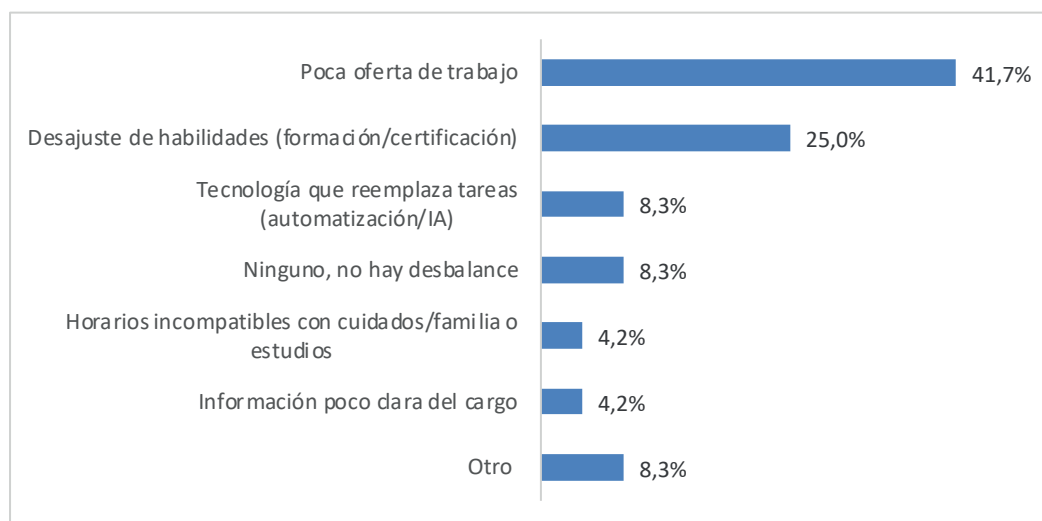
Pregunta N°4: En su sector, ¿cómo describiría hoy la relación entre vacantes y postulantes calificados?



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

Entre los encuestados el “exceso moderado de postulantes” es la opción más frecuente (33%), seguida de “gran exceso de postulantes” (21%). En segundo plano aparece la escasez moderada (21%), mientras que el equilibrio (13%) y la fuerte escasez (12%) son minoritarios. En conjunto, los resultados sugieren que la oferta de trabajo supera a la demanda o que existen fricciones de “matching”, por ejemplo, requisitos demasiado específicos o filtros que excluyen trayectorias no lineales, lo que dificulta atraer el perfil buscado. Esto abre una doble oportunidad de ajustar perfiles, reconociendo certificaciones y experiencia equivalente, flexibilizando los años de experiencia y el dominio de herramientas y, al mismo tiempo, de fortalecer la propuesta de valor de la vacante junto con la formación focalizada en los roles donde sí hay escasez, ya sea para mejorar habilidades en el puesto actual (perfeccionamiento) o aprender habilidades nuevas para cambiar de función (reconversión).

Pregunta N°5: A su juicio, ¿cuál podrían ser la principal causa de dicho desbalance?



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

El gráfico muestra que el desbalance que se evidencia en los resultados de la pregunta anterior se debe principalmente a poca oferta de trabajo (41,7%), seguida del desajuste de habilidades (25%), indicando que, aun con más vacantes, persiste un déficit de talento en ciertos perfiles. Factores como tecnología que reemplaza tareas, ausencia de desbalance y otros tienen un peso similar y acotado, mientras que horarios incompatibles e información poco clara del cargo (4,2% cada uno) se perciben como causas marginales.

Para quienes atribuyen el desbalance a la escasez de puestos de trabajo, la prioridad en los próximos años debería ser la reactivación de la inversión para recuperar el crecimiento y, con ello, expandir efectivamente la oferta laboral.

“El desbalance laboral entre oferta y demanda no corresponde a falta de capacitación o debilidades en competencias de los ejecutivos, sino más bien a que el país se encuentra estancado, por lo que es necesario empujar la inversión para crecer. Si no hay crecimiento no aumenta la oferta de empleo”.

Paz Ovalle, Hochschule Ovalle Partners SPA

“La principal solución es el crecimiento del país, el cual automáticamente genera mayor cantidad y mejor calidad de empleos. Para lograr ese crecimiento deben generarse instancias e iniciativas tendientes a potenciarlo y, junto con lo anterior, disminuir o no seguir incrementando los costos laborales, especialmente para las pymes, pero también para las empresas grandes que son una fuente importante de empleos formales y de calidad”.

Diego Hurtado, Excellentium

Algunos headhunters plantean que se debe avanzar en paralelo en formación y certificación pertinente. Esto es alinear habilidades con la demanda real para acortar los tiempos de cobertura, hacer más eficiente el reclutamiento y garantizar talento calificado y adaptable para sostener el crecimiento.

“Recomendaría fortalecer la colaboración entre empresas y centros de formación técnica, profesional y universitaria, asegurando que la formación de pregrado se diseñe en función de las necesidades actuales de las organizaciones y que quienes ya se encuentran en el mundo laboral accedan a programas de educación continua, co-diseñados con enfoque en upskilling y reskilling. Este enfoque permite alinear competencias y habilidades con las demandas reales del mercado, reduciendo los tiempos de cobertura de vacantes, optimizando el reclutamiento y asegurando que las organizaciones cuenten con talento calificado, actualizado y adaptable. Además, genera un círculo virtuoso de empleabilidad y productividad, al combinar formación práctica con inserción laboral, fortaleciendo la confianza de las empresas en el sistema educativo y en la capacidad del mercado de desarrollar talento competente y alineado con los desafíos actuales”.

Patricia Codecido, Global Jobs

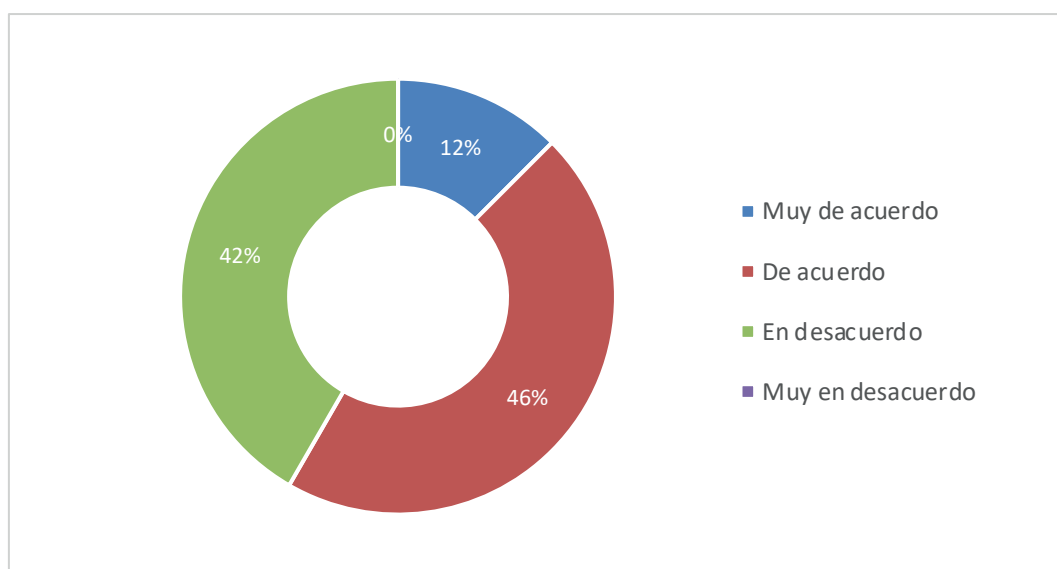
“Hoy el mercado laboral cambia más rápido que la formación. Urge una alianza real entre instituciones educativas y empresas para diseñar programas más cortos, prácticos y alineados con las competencias que el mundo del trabajo está demandando. Sin esa conexión, seguiremos teniendo personas que buscan empleo y empresas que no encuentran a quién contratar”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Moderar la tendencia de tener roles con amplio alcance en su descripción, tareas y exigencias técnicas, e invertir en buenos procesos de inducción, complemento formativo (por ejemplo, inglés), herramientas de apoyo tecnológico. Válido a todo nivel de cargos”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

Pregunta N°6: ¿Qué tan de acuerdo está con la afirmación: “Las empresas están cada vez más dispuestas a invertir en capacitación para alinear competencias y elevar la productividad”?

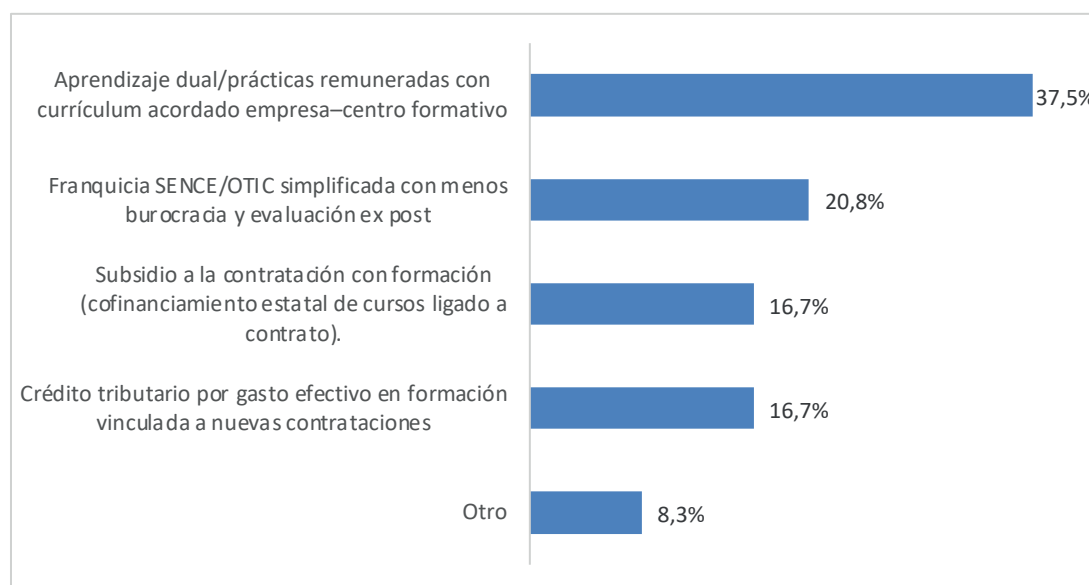


Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

El 58% de los headhunters están de acuerdo o muy de acuerdo en que la capacitación es estratégica ya que alinea habilidades con las necesidades del negocio, eleva productividad y calidad, reduce errores y rotación, y acelera la adaptación a cambios tecnológicos y normativos. Ahora bien, un importante porcentaje de los participantes del panel (42%) se muestra en desacuerdo con la afirmación.

Aunque no existen comentarios al respecto, es posible que esta disonancia obedezca a factores tales como heterogeneidad sectorial y de tamaño (pymes con márgenes estrechos vs. grandes firmas), restricciones presupuestarias e incertidumbre, rigideces operativas (turnos/continuidad del servicio) y oferta formativa poco pertinente.

Pregunta N°7: De los siguientes instrumentos de política pública, ¿cuál cree que sería el más eficaz para escalar la capacitación con compromiso de contratación?



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

La preferencia por modelos duales con currículum acordado entre empresa y centro formativo (37,5%) indica que los encuestados valoran la pertinencia y la co-responsabilidad en la formación, acercando el entrenamiento al puesto de trabajo y acortando la brecha de “matching”. En un segundo lugar de preferencia se encuentra la franquicia SENCE/OTIC simplificada (20,8%), lo que sugiere que el incentivo funciona como alternativa para los empresarios. Más atrás, y casi empatados, el subsidio a la contratación con formación y el crédito tributario por gasto efectivo (ambos 16,7%) revelan una apertura a esquemas con resultados verificables. El residual “Otro” (8,3%) muestra espacio para innovaciones específicas por sector o tamaño.

Respecto a la importancia del aprendizaje dual algunos headhunters señalan lo siguiente:

“El aprendizaje dual permite alinear directamente la capacitación con las competencias que las organizaciones necesitan, asegurando que los y las participantes adquieran habilidades prácticas mientras se comprometen a la inserción laboral. Al combinar formación teórica con experiencia práctica en la empresa, no solo se preparan postulantes idóneos para cada posición, sino que también se favorece la especialización de las personas, fortaleciendo sus capacidades técnicas y profesionales. Además, fomenta la colaboración estratégica entre empresas y centros educativos y fortalece el desarrollo de capital humano altamente calificado”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Porque conecta oferta y demanda, permite que la formación se diseñe entre empresa e institución educativa, asegurando que las competencias adquiridas sean las que realmente se requieren en el puesto que se va a desempeñar”.

Ariela Dymensztain, AD Consulting

Algunos headhunters proponen combinar aprendizaje dual con un crédito tributario vinculado a nuevas contrataciones. De ese modo, la empresa contaría con un incentivo directo a invertir en competencias específicas del cargo. En conjunto, ambas herramientas alinean intereses, acortan brechas de habilidades y aceleran la inserción laboral:

“Cuando la formación se construye en conjunto entre empresas y centros formativos, y se traduce en experiencias reales como pasantías o aprendizaje dual, la empleabilidad mejora sustantivamente. Este modelo permite cerrar la brecha entre lo que se enseña y lo que realmente se necesita”.

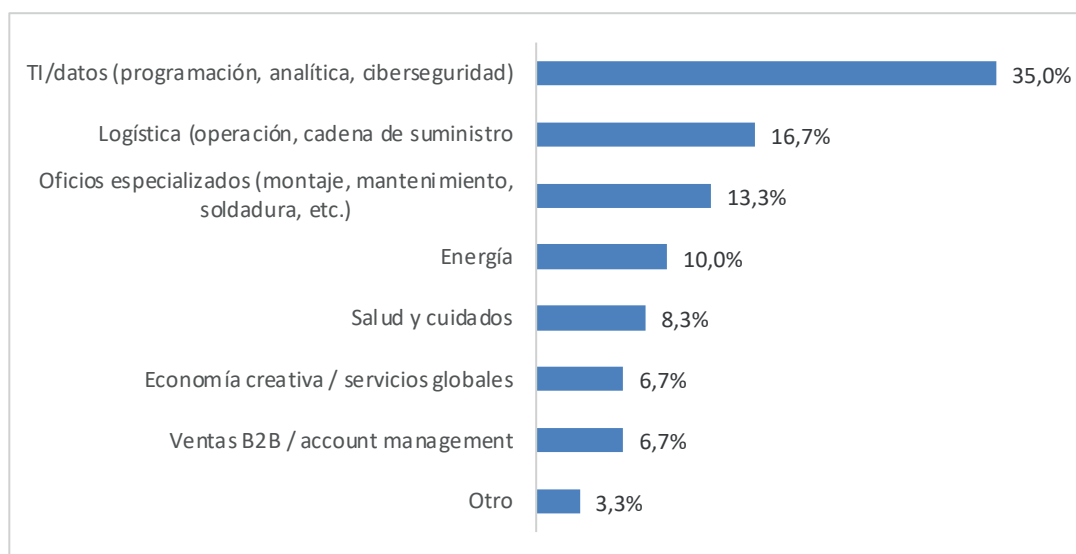
Pamela Jiménez, Equation Partners

El 8,3% de los headhunters que hizo referencia a “otros”, señalaron que aun cuando la capacitación es necesaria, la recuperación del empleo solo es posible aumentando la inversión:

“Cuando la contratación despegue, se activan por necesidad la capacitación, los ajustes salariales y la mejora de productividad. Por eso, prioridad en destrabar inversión y, en paralelo, dejar lista formación pertinente y procesos de selección ágiles para aprovechar el repunte”.

Rose Marie Blanc, C-Group

Pregunta N°8: Identifique los perfiles y competencias que, por su pertinencia, deben priorizarse en programas de reconversión laboral (elija un máximo de 3).



Fuente: Encuesta N°28 Panel Laboral UNAB.

El patrón de prioridades es nítido: TI/datos (35%) concentra la mayor expectativa de crecimiento y debiera ser el eje de la reconversión (programación, analítica, ciberseguridad). Le siguen logística (16,7%) y oficios especializados (13,3%) vinculados a industria y con-

strucción, donde la certificación de competencias es clave. Más atrás, pero en ascenso, energía (10%) y salud y cuidados (8,3%) responden a la transición energética y al envejecimiento poblacional. En conjunto, esto sugiere la importancia de diseñar rutas de formación modulares con rápida empleabilidad, alianzas empresa-centro formativo para asegurar pertinencia y prácticas en puesto, y focos sectoriales donde existan proyectos de inversión (energía, infraestructura) y brechas de servicios (salud/cuidados).

Patricia Codecido de Global Jobs, señala respecto a la importancia de perfiles altamente especializados en “TI y datos”:

“Estos perfiles combinan alta demanda laboral con escasez de talento calificado, siendo críticos para la reconversión laboral. Además, las competencias en TI y manejo de datos son transversales, aplicables a múltiples industrias y cargos, lo que las convierte en un complemento estratégico necesario para todas las profesiones. Priorizar su desarrollo permite que las personas adquieran habilidades relevantes y adaptables, aumentando la empleabilidad, la productividad y la capacidad de las organizaciones de enfrentar los desafíos tecnológicos actuales y futuros”.

Así mismo, Franco Toselli de IT HUNTERS afirma que *“las habilidades digitales son y serán claves porque trascienden distintas áreas de las empresas, por lo que resulta fundamental mantenerse alineados con los nuevos conceptos digitales”.*

2. CONCLUSIONES

En conjunto, los resultados de esta nueva encuesta del Panel Laboral UNAB perfilan una ruta clara para dinamizar el empleo a través de medidas que permitan destrabar y acelerar la inversión como motor inmediato, reforzada por señales pro-crecimiento como menor carga tributaria efectiva y mejor uso del gasto público que devuelvan previsibilidad y empujen decisiones de contratación.

Según los headhunters, la relación entre vacantes y postulantes calificados muestra un exceso de candidaturas respecto de los puestos disponibles; en la práctica, hay más personas compitiendo que plazas por cubrir. Este desbalance responde a un conjunto de factores. En primer término, el 41,7% de los participantes atribuye el fenómeno a una baja oferta laboral, consistente con la ralentización de sectores estratégicos, como construcción y comercio, y con una menor actividad económica general. A ello se suman desalineaciones formativas y de calificación y expectativas de los postulantes (salarios, estabilidad y proyección) que no siempre calzan con la demanda efectiva de las empresas.

Se proponen algunas líneas de acción para corregir dicho desajuste: mejorar los procesos de reclutamiento (definir perfiles con mayor precisión, ampliar y diversificar las fuentes de búsqueda, agilizar filtros y retroalimentación), invertir en capacitación mediante alianzas público-privadas que desarrollen competencias técnicas y habilidades transversales alineadas con la demanda efectiva, implementar incentivos a la creación de empleo de calidad (por ejemplo, mecanismos tributarios o reducciones transitorias de costos lab-

orales focalizados en nuevas contrataciones formales y en pymes) y fortalecer la orientación laboral para que las personas ajusten sus perfiles (expectativas salariales, certificaciones y trayectorias) a las oportunidades disponibles. Esta combinación apunta a reducir fricciones de “matching”, elevar la empleabilidad y acelerar la absorción de mano de obra en sectores con mayor dinamismo.

En materia de instrumentos para escalar la capacitación con compromiso de contratación, los resultados indican la preferencia por modelos duales con currículum acordado entre empresa y centro formativo (alineación directa con la demanda y aprendizaje en el puesto). En segundo lugar, se valoran esquemas simples y trazables, como una franquicia SENCE/OTIC simplificada que reduzca burocracia y facilite la verificación. En tercer término, aparecen subsidios o créditos tributarios condicionados a resultados, orientados a metas verificables de inserción y permanencia, aunque con menor apoyo relativo que las dos alternativas anteriores.

Finalmente, en un escenario de desempleo elevado y cambio permanente impulsado, entre otros factores, por el avance tecnológico, los especialistas recomiendan concentrar la reconversión en TI/datos como eje principal, seguida por logística y oficios especializados vinculados a industria y construcción. En paralelo, conviene aprovechar el dinamismo de energía y salud/cuidados, guiado por la transición energética y el envejecimiento poblacional.

ANEXO

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

