

# PANEL LABORAL UNAB



## CÓMO CERRÓ EL MERCADO LABORAL EN 2025: DIAGNÓSTICO Y SEÑALES PARA 2026

RESULTADOS ENCUESTA N°31  
ENERO 2026

Autora:  
Sandra Bravo

## CONTEXTO

El mercado laboral chileno durante 2025 estuvo marcado por un proceso de ajuste en un contexto de crecimiento económico acotado, persistencia de la incertidumbre y cambios relevantes en las condiciones de contratación y gestión de personas.<sup>1</sup> En términos agregados, la tasa de desocupación mostró una trayectoria descendente a lo largo del año, situándose en torno al 8,4–8,5% en los trimestres móviles de la segunda mitad de 2025. No obstante, esta mejora fue acompañada por un crecimiento de la fuerza de trabajo que superó levemente la creación de empleo, así como por la persistencia de elevados niveles de informalidad, especialmente entre trabajadores de menor nivel educativo<sup>2</sup>. Desde una perspectiva de composición y calidad del empleo, el principal dinamismo provino del empleo asalariado formal privado, con un aumento significativo en el número de ocupados, particularmente en sectores como servicios administrativos, salud y transporte. En contraste, la informalidad laboral se mantuvo como un rasgo estructural del mercado de trabajo<sup>3</sup>.

Este desempeño laboral se dio en un contexto económico caracterizado por una recuperación asimétrica, donde la mejora de variables financieras y de precios de exportación coexistió con un mercado del trabajo de recuperación más lenta. A ello se sumaron tensiones persistentes en materia de escasez de talento y desajustes entre oferta y demanda de competencias, incluso en un escenario de mayor disponibilidad de personas buscando empleo. En conjunto, estos elementos configuran un balance mixto del mercado laboral chileno en 2025, con avances parciales, nudos estructurales persistentes y desafíos relevantes para el período siguiente.

## PUNTOS CLAVE EN MATERIA REGULATORIA

En materia de regulación laboral, 2025 estuvo marcado por la consolidación de reformas estructurales ya aprobadas y por avances relevantes en su implementación práctica. El principal hito fue el año de asentamiento de la reducción progresiva de la jornada laboral, con la generalización de las 44 horas semanales y la preparación de empresas y trabajadores para la siguiente rebaja a 42 horas en 2026. A ello se sumó la plena aplicación de la Ley Karin, que reforzó los estándares de prevención, investigación y sanción del acoso laboral y la violencia en el trabajo, obligando a las organizaciones a ajustar protocolos y sistemas internos.

Durante el año también se profundizaron las exigencias en materia de inclusión laboral, con mayor fiscalización del cumplimiento de cuotas de contratación de personas con

---

1 <https://forbes.cl/red-forbes/2025-12-30/chile-ante-un-mercado-laboral-que-avanza-con-cautela-en-un-mundo-en-transformacion>

2 <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2025/nacional/ene-nacional-326.pdf>

3 La tasa de ocupación informal en Chile cerró el año 2025 en torno al 26,2%. Aunque este indicador mostró una leve tendencia a la baja en comparación con el año anterior, aún representa a más de 2,4 millones de personas trabajando fuera del sistema de seguridad social. Boletín estadístico ENE: empleo trimestral. Edición 326, diciembre de 2025.

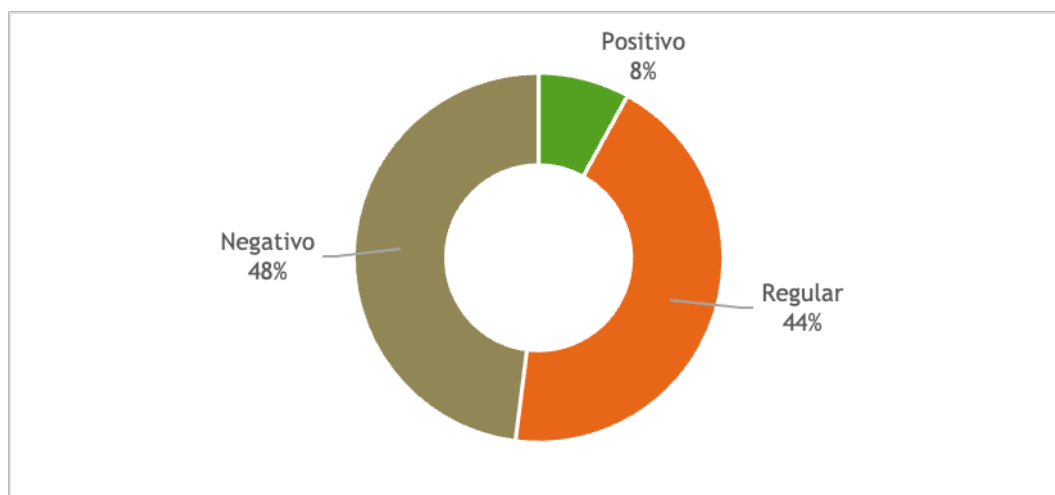
discapacidad, y se avanzó en la digitalización y fortalecimiento del cumplimiento normativo, mediante nuevas herramientas de registro y control laboral. Finalmente, como es habitual, 2025 consideró ajustes al salario mínimo y a otros parámetros laborales, junto con una agenda legislativa activa en temas como corresponsabilidad parental, flexibilidad laboral y fortalecimiento de derechos laborales, que proyectan nuevos cambios regulatorios hacia el 2026.

## RESULTADOS

Este documento sintetiza los principales hallazgos de la Encuesta N°31 del Panel Laboral UNAB, aplicada en formato digital entre el 6 y el 12 de enero de 2026 y que alcanzó una tasa de respuesta del 83%<sup>4</sup>. El informe tiene por objetivo evaluar el comportamiento del mercado de trabajo chileno durante 2025, a partir de la percepción de los panelistas, identificando sus principales dinámicas, tensiones y tendencias relevantes.

### FUNCIONAMIENTO AGREGADO DEL MERCADO LABORAL

**Pregunta N°1: En términos generales, ¿cómo evaluaría el desempeño del mercado laboral chileno durante 2025?**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

La evaluación del desempeño del mercado laboral chileno durante 2025 muestra una percepción mayoritariamente crítica, aunque no homogénea. Casi la mitad de los encuestados (48%) califica el desempeño como negativo, lo que sugiere que, pese a algunas señales de estabilización observadas en los indicadores agregados, persiste una visión de insatisfacción respecto del funcionamiento general del mercado laboral.

*“Durante 2025 se observó una escasa creación de nuevos puestos de trabajo, particularmente en la franja ejecutiva y gerencial. Más que procesos de expansión, predominó la renovación de cargos existentes, en un contexto donde las empresas continuaron implementando ajustes organizacionales y reducciones relevantes de dotación. Este comportamiento estuvo fuertemente*

<sup>4</sup> En el anexo 1 se puede ver la composición del panel laboral UNAB

*influido por la persistencia de la incertidumbre política previa al ciclo electoral, así como por la preparación de las organizaciones frente a eventuales aumentos en los costos laborales”.*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

*“El desempleo se mantuvo por sobre el 8%, llegando en el último trimestre al 8,4% lo que está muy por sobre niveles de desempleo previos a la pandemia del coronavirus. Esto, unido a un alto nivel de desempleo joven y femenino”.*

Cristian Duarte, Transearch Chile

*“Fue un año donde el mercado laboral estuvo muy frágil, con muchas expectativas en las elecciones presidenciales. Los 3/4 estuvieron marcados por malos números e incertidumbre, mientras que el último 1/4 vislumbraba una mejora económica producto de un nuevo gobierno pro-inversión, ergo pro-empleo”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

Un 44% evalúa el año como regular, se reconocen avances parciales o mejoras acotadas, pero insuficientes para hablar de un desempeño sólido. Este grupo refleja la idea de un mercado laboral en proceso de ajuste, con señales mixtas y sin una consolidación clara.

*“Durante 2025, el mercado laboral chileno ha mostrado un desempeño contenido y de ajuste, más orientado a la estabilización que al crecimiento. Las empresas han priorizado eficiencia, control de costos y optimización de estructuras, lo que se traduce en procesos de contratación más selectivos y prolongados. Al mismo tiempo, persiste una escasez de talento en roles críticos, evidenciando que el principal desafío sigue siendo la calidad y adecuación del talento, más que el volumen de empleo”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

*“En el 2025, el mercado laboral chileno mostró un desempeño mixto. Si bien se observaron señales de mayor estabilidad y una leve mejora en algunos indicadores, el dinamismo fue acotado y aún persisten desafíos relevantes, como el nivel de desempleo y la calidad del empleo. En este contexto, el balance general refleja avances puntuales, pero sin un impulso suficiente para calificarlo como un año claramente positivo”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

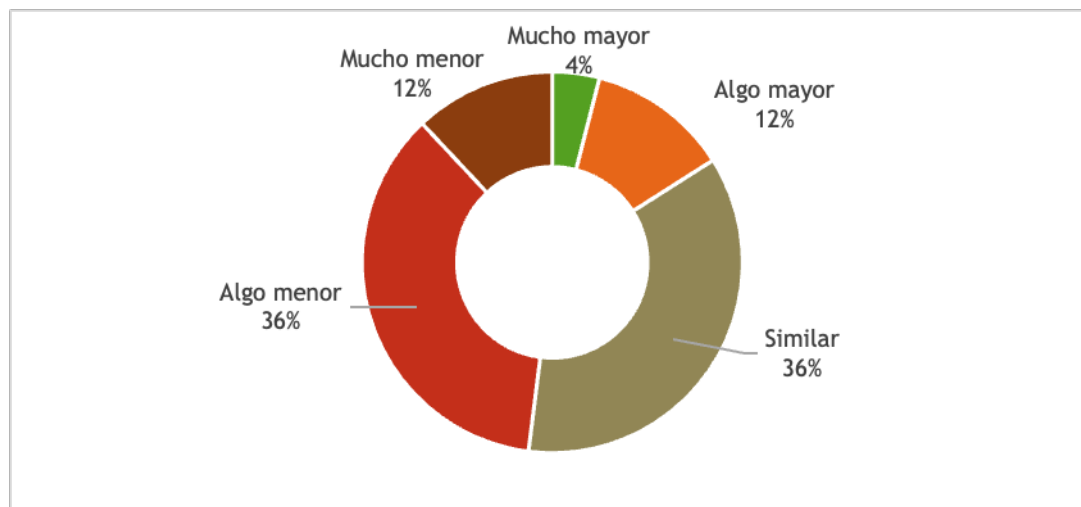
En contraste, solo un 8% considera que el desempeño fue positivo, lo que confirma que la valoración favorable es minoritaria entre los panelistas. En conjunto, estos resultados sugieren que 2025 fue percibido más como un año de transición y corrección que como uno de recuperación robusta del mercado de trabajo.

*“Si bien el año 2025 tuvo incertidumbre por futuras elecciones políticas y tendencias de regulaciones laborales, hubo sectores económicos con crecimientos y comportamientos estables, que permitió robustecimiento de equipos, profesionalizar estructuras y atracción de talentos”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting



**Pregunta N°2: En comparación con 2024, la demanda de talento por parte de las empresas durante 2025 fue:**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que, en comparación con 2024, la demanda de talento por parte de las empresas durante 2025 tendió a debilitarse o mantenerse. Un 48% de los panelistas señaló que la demanda fue menor que el año anterior (36% “algo menor” y 12% “mucho menor”), lo que confirma un escenario de cautela en las decisiones de contratación.

*“Durante 2025, la demanda de talento mostró una leve recuperación en comparación con 2024. Las empresas reactivaron procesos de búsqueda de manera gradual, especialmente en perfiles más especializados, aunque sin alcanzar todavía un nivel de dinamismo alto. En general, se observa un mercado más activo que el año anterior, pero aún cauteloso”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“Los costos laborales aumentaron, con jornadas más restrictivas, sin que acompañase una demanda acorde”.*

Felipe Cosialls, Shilton Consulting

En paralelo, un 36% de los encuestados mencionó que la demanda se mantuvo similar, lo que sugiere que una proporción relevante de empresas optó por estrategias de continuidad, privilegiando la reposición de vacantes por sobre la creación de nuevos puestos de trabajo.

*“El ritmo de nuevas contrataciones no mostró un aumento marcado con respecto al año previo y se vio influido por un entorno económico más conservador en decisiones de contratación”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

*“En comparación con 2024, la demanda de talento durante 2025 fue más selectiva y contenida, con menos volumen de contrataciones, pero mayor foco en roles críticos y de alto impacto. Las empresas priorizaron calidad, experiencia y capacidad de ejecución por sobre crecimiento de dotación”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

*“Vimos un poco más de vacantes requeridas pero menor cantidad de avisos, por lo tanto, perfiles más homogéneos”.*

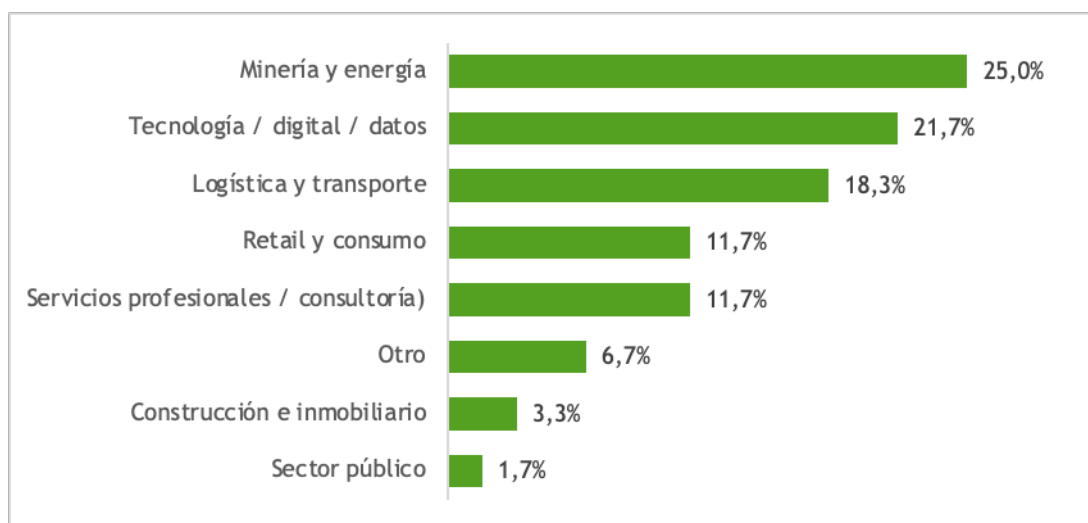
María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

En contraste, solo un 16% percibe un aumento en la demanda de talento (12% “algo mayor” y 4% “mucho mayor”), lo que refuerza la idea de que los procesos de contratación más dinámicos fueron acotados y concentrados en nichos específicos, más que generalizados en el mercado laboral.

*“Como es sabido, la demanda de talento no responde de manera homogénea a los ciclos económicos, ya que existen industrias con comportamientos contra cíclicos o altamente indexadas a distintas variables económicas. En este marco, la evolución de la demanda laboral tiende a manifestarse de forma heterogénea según sector y tipo de actividad. Durante 2025, pese a un entorno general aún marcado por cautela, comenzó a percibirse un clima de mayor dinamismo y proyecciones más optimistas en determinados sectores, especialmente en comparación con los años previos, que estuvieron caracterizados por un escenario más contractivo en materia de contratación”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

**Pregunta N°3: Respecto a los procesos de contratación, ¿en cuáles de los siguientes sectores observó mayor dinamismo durante 2025? (Seleccione hasta 3)**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

El dinamismo de los procesos de contratación durante 2025 se concentró en un conjunto acotado de sectores, confirmando una recuperación heterogénea del mercado laboral.

- El mayor nivel de actividad se observó en minería y energía, sector que lidera ampliamente las menciones (25%), reflejando su rol como motor contra cíclico y su vinculación con proyectos de inversión, precios internacionales y demanda de perfiles técnicos especializados.
- En segundo lugar, destaca tecnología, digital y datos (21,7%), lo que es consistente con la continuidad de los procesos de transformación digital y la demanda por competencias asociadas a análisis de datos, automatización y sistemas.

- Con un dinamismo intermedio aparece logística y transporte (18,3%), sector que mantuvo una demanda relativamente sostenida, en línea con la normalización de cadenas de suministro y el crecimiento del comercio electrónico.
- Más atrás se ubican retail y consumo y servicios profesionales y consultoría (11,7%), que muestran actividad, pero de forma más contenida y probablemente asociada a reposiciones o proyectos específicos.
- En contraste, construcción e inmobiliario (3,3%) y sector público (1,7%) registran los niveles más bajos de dinamismo.

*“Se observa que nuevamente minería está retomando mejores niveles de actividad productiva asociada a precios del cobre favorables y activación de nuevos proyectos de gran escala”.*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

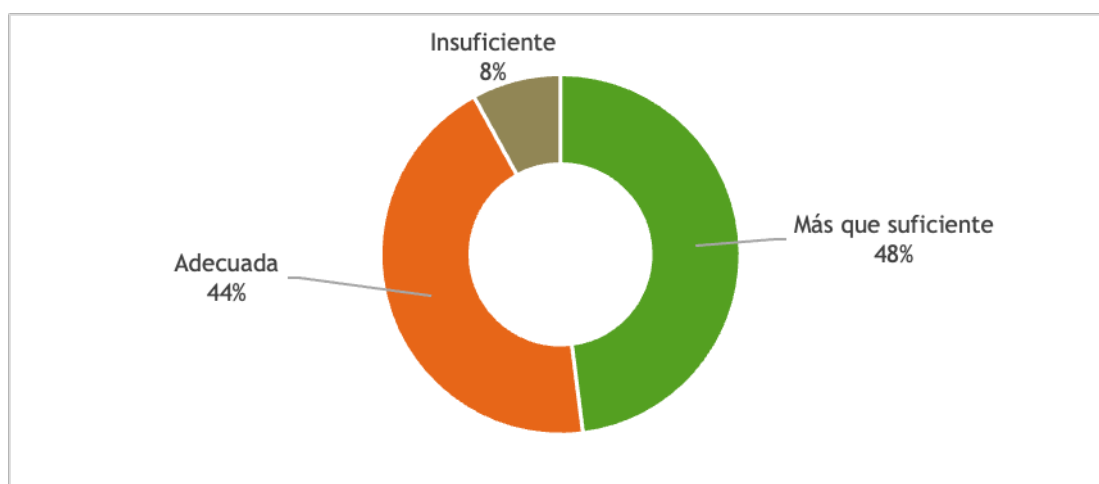
*“Durante 2025, el mayor dinamismo en procesos de contratación se concentró en servicios financieros y seguros, tecnología y data, y logística y operaciones”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

*“En el 2025, el mayor dinamismo en contratación se concentró en sectores asociados al conocimiento y la especialización. En particular, los servicios profesionales y la consultoría se vieron impulsados por la salida de profesionales altamente expertos desde grandes organizaciones, quienes han optado por desarrollar servicios de consultoría independiente o integrarse a firmas especializadas. A esto se suma la demanda sostenida por perfiles en tecnología, digital y datos, así como el dinamismo de minería y energía, sectores que continuaron requiriendo talento técnico y estratégico para sostener sus proyectos y procesos de transformación”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

#### **Pregunta N°4: ¿Cómo evaluaría la disponibilidad de candidatos para los cargos solicitados en 2025?**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Durante 2025, la disponibilidad de candidatos para los cargos solicitados fue evaluada mayoritariamente como suficiente, aunque con matices relevantes. Un 48% de los panelistas señala que la disponibilidad fue más que suficiente, mientras que un 44% la califica como adecuada, lo que sugiere que, en términos generales, las empresas no enfrentaron restricciones cuantitativas significativas para acceder a postulantes.

*“El talento tiende a ser un recurso escaso incluso en contextos de alto desempleo, particularmente en los niveles profesional y ejecutivo. La mayoría de las empresas reconoce que su sostenibilidad y proyección futura dependen en gran medida de la capacidad para atraer, desarrollar y retener capital humano calificado. No obstante, en la práctica, no es infrecuente observar organizaciones que, pese a declarar la centralidad del talento en su discurso estratégico, carecen de una estrategia clara y suficientemente robusta para identificar, atraer y contratar a los mejores perfiles disponibles”.*

Cristián Duarte, Transearch Chile

*“En términos generales, existe en Chile una alta disponibilidad de candidatos bien preparados y con trayectorias sólidas. El principal desafío en 2025 no ha sido la falta de talento, sino la creciente sofisticación y exigencia de las empresas, que buscan perfiles con combinaciones muy específicas de experiencia, liderazgo, visión estratégica y capacidad de ejecución en contextos complejos. Esto ha elevado el estándar de los procesos y extendido los tiempos de contratación”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

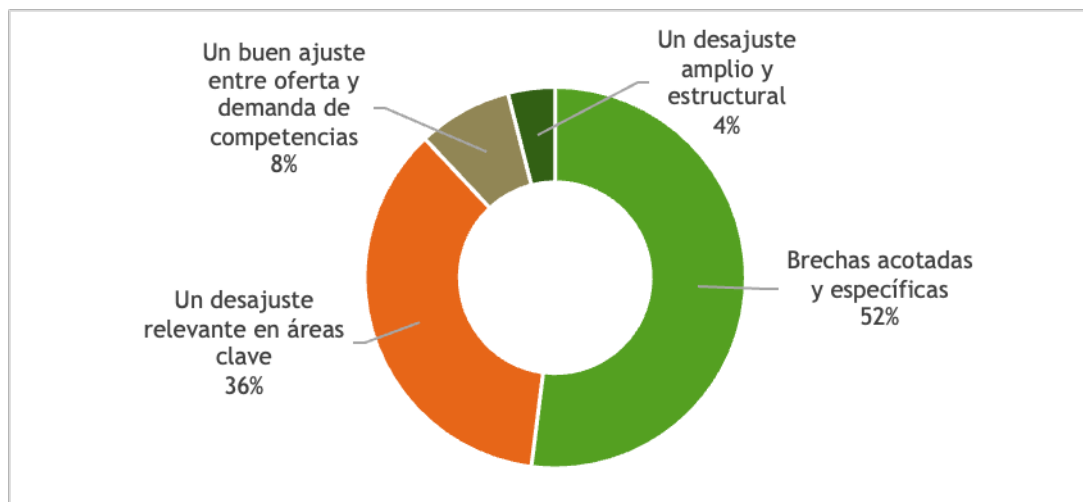
*“Durante 2025, la disponibilidad de postulantes fue, en términos generales, adecuada. Existe oferta de personas en el mercado, especialmente en perfiles profesionales y ejecutivos; sin embargo, el principal desafío no estuvo en la cantidad, sino en el ajuste entre las competencias disponibles y las habilidades específicas que requieren las organizaciones. A esto se suma una menor disposición al cambio por parte de muchas personas, lo que dificulta atraer postulantes que hoy no están activamente buscando nuevas oportunidades. En este escenario, se vuelve clave que las empresas fortalezcan su propuesta de valor y posicionamiento como lugar para trabajar, alineándolos a las expectativas reales del mercado”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

Sin embargo, un 8% de los panelistas considera que la disponibilidad fue insuficiente, lo que da cuenta de la persistencia de brechas específicas, probablemente asociadas a perfiles altamente especializados, cargos técnicos críticos o sectores con mayores exigencias de experiencia y competencias. En este sentido, los resultados refuerzan la idea de que las dificultades de contratación durante 2025 no estuvieron tanto en la cantidad de candidatos disponibles, sino en la adecuación entre los perfiles requeridos y las competencias efectivamente disponibles en el mercado.



**Pregunta N°5: En su percepción, durante 2025 el mercado laboral chileno presentó:**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Un 52% de los panelistas considera que el mercado laboral presentó brechas acotadas y específicas, lo que sugiere que las dificultades de matching se concentraron en determinados perfiles, sectores o niveles de especialización, y no en el conjunto del mercado. En esta misma línea, un 36% identifica un desajuste relevante en áreas clave, reforzando la idea de tensiones focalizadas en competencias críticas para el funcionamiento de las organizaciones.

*“El correcto equilibrio entre competencias personales, fit cultural, y trayectoria técnica, sigue siendo el desafío de la ecuación de un head hunter. Lo anterior también está determinado por la formación y la curva de desarrollo profesional que se encuentre un ejecutivo. Hacer el match con la posición correcta, es cuando las brechas y demandas específicas de un candidato disminuyen, o se ajustan”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“El avance de la IA y la automatización está llevando a que las habilidades técnicas pasen a un segundo plano, priorizándose cada vez más las power skills y la capacidad de comprender e involucrarse activamente con el negocio”.*

Franco Toselli, IT Hunters

*“Se observa en parte de los profesionales una brecha relevante en su capacidad de adaptación a los nuevos desafíos y exigencias asociados al uso de tecnologías digitales y, en particular, de herramientas de inteligencia artificial. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de que las estrategias de capacitación y desarrollo de capital humano se orienten de manera más decidida a cerrar dichas brechas, incorporando un énfasis explícito en competencias vinculadas a IA, automatización y uso avanzado de tecnologías, tanto a nivel operativo como estratégico”.*

Cristián Duarte, Transearch Chile

*“Durante 2025, el mercado laboral chileno presentó brechas de competencias principalmente focalizadas en áreas como tecnología, roles técnicos especializados y posiciones de liderazgo. Más que un desajuste estructural, el desafío estuvo en lograr un mejor match entre las compe-*

*tencias, expectativas y motivaciones de las personas con la realidad y cultura de las organizaciones. Este escenario refuerza la importancia de procesos de selección más profundos, que no solo evalúen habilidades técnicas, sino también el encaje cultural y el potencial de desarrollo en el largo plazo”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“El mercado laboral chileno presentó durante el 2025, brechas acotadas y específicas, más asociadas a la creciente sofisticación de los perfiles requeridos que a una escasez de talento. Existe una oferta amplia de candidatos bien preparados; sin embargo, las empresas han elevado significativamente sus exigencias en términos de experiencia, liderazgo, adaptabilidad y desempeño en contextos complejos, lo que ha hecho más desafiantes los procesos de ajuste entre oferta y demanda”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

En contraste, solo un 8% evalúa que existió un buen ajuste entre oferta y demanda de competencias, mientras que un 4% percibe un desajuste amplio y estructural. Este último resultado indica que la visión de un problema sistémico fue claramente minoritaria entre los encuestados.

*“Si bien durante 2025 se observó cierto dinamismo y creación de empleo, el funcionamiento del mercado laboral no respondió a un escenario de ajuste pleno, sino más bien a un desajuste moderado. Este se manifestó con mayor intensidad en los cargos especializados, donde las fricciones de contratación fueron más relevantes, mientras que en los roles más generales u operativos se evidenció un mejor nivel de ajuste entre oferta y demanda”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

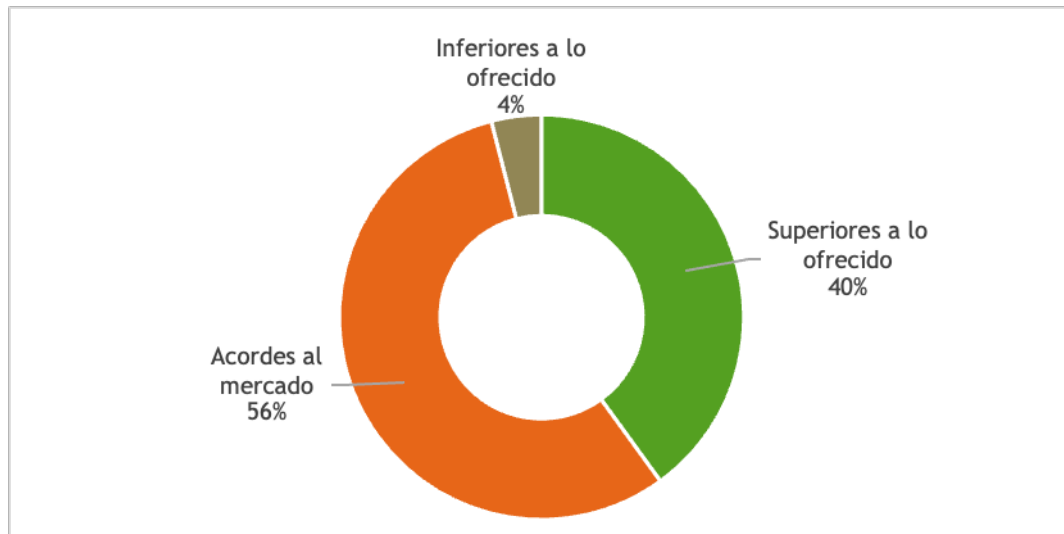
*“Este desajuste se explicó no solo por brechas en competencias técnicas, particularmente en materias de tecnología y uso de herramientas digitales e inteligencia artificial, sino también por déficits en competencias transversales clave, tales como proactividad, orientación al logro, adaptabilidad y capacidad de aprendizaje continuo”.*

Rose Marie Blanc, C-Group

*“En un contexto marcado por la acelerada irrupción de tecnologías digitales y de inteligencia artificial, resulta clave que el mercado laboral incorpore y valore de manera explícita competencias como el pensamiento crítico y el aprendizaje permanente”.*

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

**Pregunta N°6: Respetto de las expectativas salariales de los candidatos, estas fueron en general:**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Durante 2025, las expectativas salariales de los candidatos tendieron a alinearse mayoritariamente con las condiciones de mercado, aunque mantuvieron focos relevantes de tensión. Un 56% de los panelistas señala que las expectativas salariales fueron acordes al mercado, lo que sugiere un proceso de ajuste gradual entre lo que los candidatos esperaban y lo que las empresas estaban en condiciones de ofrecer, en un contexto de mayor cautela en la contratación.

*“En cada proceso de selección existen candidatos cuyas expectativas salariales responden a situaciones particulares; sin embargo, en términos generales, las pretensiones observadas tienden a ubicarse en línea con los niveles salariales de mercado”.*

Cristián Duarte, Transearch Chile

*“Las expectativas salariales fueron mayoritariamente acordes al mercado, con brechas puntuales en roles críticos y altamente especializados”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

No obstante, un 40% indica que las expectativas fueron superiores a lo ofrecido, reflejando la persistencia de brechas salariales en determinados perfiles, particularmente en cargos profesionales y especializados, donde la escasez relativa de talento y el aumento del costo de vida continúan presionando las pretensiones de renta.

*“Un profesional que se encuentra en proceso de reinserción laboral suele presentar pretensiones de renta inferiores al promedio de mercado, en función de su trayectoria reciente y nivel de experiencia. En cambio, cuando se busca atraer al mejor candidato para una posición ejecutiva, las expectativas salariales tienden a depender en gran medida de si el proyecto ofrecido representa efectivamente un desafío atractivo, tanto en términos profesionales como estratégicos”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“En términos generales, las expectativas de renta de los candidatos tienden a situarse por sobre lo que las empresas están dispuestas a ofrecer. En este contexto, la estructura de compensaciones variables, bonos y beneficios, adquiere mayor relevancia y es analizada con mayor profundidad como mecanismo de ajuste entre ambas partes”.*

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

*“Las expectativas salariales tendieron a situarse por sobre los niveles ofrecidos por muchas empresas, particularmente en perfiles técnicos y altamente especializados, lo que contribuyó a profundizar el desajuste entre la oferta y la demanda de talento”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

*“Durante 2025, las expectativas salariales de las personas se ubicaron, en general, por sobre lo ofrecido por las organizaciones. Este fenómeno no solo respondió al aumento del costo de vida y a referencias de mercado, sino también a la incertidumbre asociada a un cambio laboral, lo que llevó a muchos profesionales a solicitar rentas más altas como forma de compensar ese riesgo. Este escenario, además, obligó a las empresas a ajustar los perfiles solicitados, redefiniendo requisitos, niveles de experiencia y alcances de los roles, buscando un mayor equilibrio entre lo que el mercado ofrece y lo que es viable atraer y contratar”.*

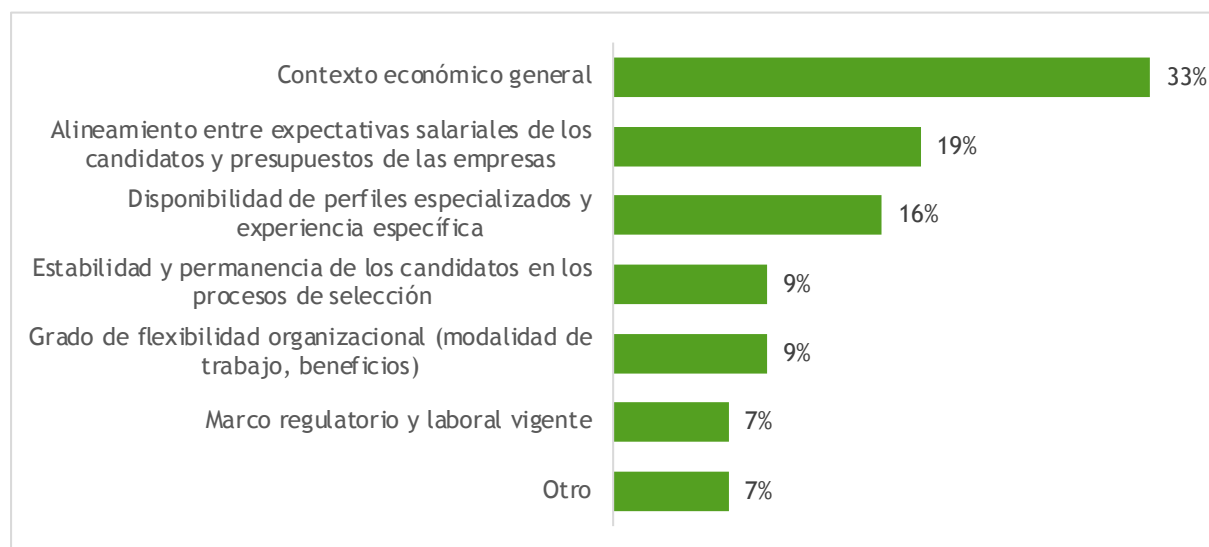
Patricia Codecido, Global Jobs

En contraste, solo un 4% percibe expectativas inferiores a lo ofrecido, lo que confirma que los casos en que los candidatos aceptan condiciones salariales por debajo del mercado fueron marginales. En conjunto, estos resultados dan cuenta de un mercado laboral en el que las tensiones salariales no desaparecen, pero tienden a concentrarse en segmentos específicos, más que a constituir un fenómeno generalizado.

*“La situación laboral de cada persona fue determinante. Quienes se encontraban desempleados debieron ajustar a la baja sus expectativas salariales, debido a la escasez de ofertas laborales. En cambio, quienes estaban empleados presentaban expectativas más altas, ya que solicitaban una mayor compensación para compensar la incertidumbre asociada a un cambio laboral”.*

Franco Toselli, IT Hunters

**Pregunta N°7: ¿Cuáles fueron los principales factores que, según su experiencia, influyeron de manera más significativa en los procesos de contratación durante 2025? (Señale 2 opciones)**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Los procesos de contratación durante 2025 estuvieron fuertemente condicionados por factores macro y estructurales, más que por variables estrictamente operativas. El contexto económico general se posiciona como el principal factor influyente (33%), reflejando un escenario marcado por incertidumbre, cautela empresarial y decisiones de contratación más conservadoras.

En segundo lugar, aparece el alineamiento entre expectativas salariales y lo ofrecido por las empresas (19%), lo que confirma que las tensiones en materia de compensaciones continuaron siendo un elemento central en los procesos de selección, especialmente en perfiles profesionales y especializados. A ello se suma la disponibilidad de perfiles especializados (16%), reforzando la existencia de desajustes focalizados en competencias críticas.

Con menor peso relativo, pero igualmente relevantes, se ubican factores asociados a la estabilidad y permanencia de los candidatos (9%) y al grado de flexibilidad organizacional (9%), lo que sugiere que aspectos como modalidades de trabajo, beneficios y proyección interna influyeron en la decisión final de contratación. Finalmente, el marco regulatorio y laboral vigente (7%) y otros factores específicos (7%) aparecen como condicionantes secundarios, aunque no irrelevantes.

*“El periodo de elecciones presidenciales generó una alta incertidumbre económica y, por tanto, una mayor cautela de las empresas respecto de crecer en términos de talento o salir a buscar al mercado ejecutivos para incorporar a las compañías”.*

Bernardita Mena, Stanton Chase Chile

*“En general los procesos de contratación en los últimos años, bajo un contexto mucho más alto de incertidumbre y necesidad de resultados inmediatos, han sido mucho más tácticos y con*



*menos mirada de desarrollo y estrategia de más largo plazo, lo que por cierto dificulta todo el proceso de búsqueda y atracción de talento, menos dinamismo y menos valor percibido (y más aversión al riesgo) por parte de los ejecutivos contactados ante un cambio”.*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

*“El contexto económico ajustado y con crecimientos modestos en los últimos años han significado una actitud más conservadora a la hora de buscar nuevos talentos por parte de las empresas. Por otro lado, resulta particularmente complejo el ajuste de los candidatos a los aspectos culturales y forma de trabajar de la empresa, más allá de sus conocimientos y formación académica. Se hace cada vez más necesario introducir este aspecto en la ecuación para incorporar personas que logren los resultados esperados y la debida adaptación en forma y plazos a la empresa contratante”.*

Cristián Duarte, Transearch Chile

*“Durante 2025, la contratación estuvo marcada por un desajuste moderado de expectativas entre empresas y candidatos, en un contexto económico de crecimiento acotado y cautela en costos. Las expectativas salariales y de condiciones laborales tendieron a superar lo que muchas organizaciones podían ofrecer, lo que hizo necesario mayor flexibilidad y negociación para concretar las contrataciones”.*

María José Green, Grupo Cinco

*“Al ser el 2025 un año muy débil en cuanto a su economía y crecimiento, esto se tradujo en procesos de contratación menores que otros años, teniendo solamente los requeridos para el funcionamiento de la empresa y no los que tiendan a hacerlas crecer y/o desarrollar nuevos negocios o productos”.*

Diego Hurtado, Excellentium

*“Hay dos aspectos que vale la pena destacar. Por un lado, cualquier empresa que busque atraer talento debe considerar que un ejecutivo bien valorado en su organización actual asume un riesgo adicional al optar por un nuevo proyecto, y ese riesgo suele reflejarse en sus expectativas de compensación. Por otro lado, las compañías suelen estar dispuestas a “correr la milla extra” para retener a un buen colaborador, conscientes de que su reemplazo resulta significativamente más costoso e incierto”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“Durante 2025, los procesos de contratación estuvieron fuertemente influidos por la búsqueda de perfiles altamente especializados, con experiencia muy específica y capacidad probada de ejecución en contextos complejos. Si bien existe una base amplia de candidatos bien preparados, el desafío estuvo en lograr el alineamiento fino entre expectativas salariales, alcance real del rol y presupuestos definidos por las empresas, lo que extendió los procesos y elevó el estándar de decisión”.*

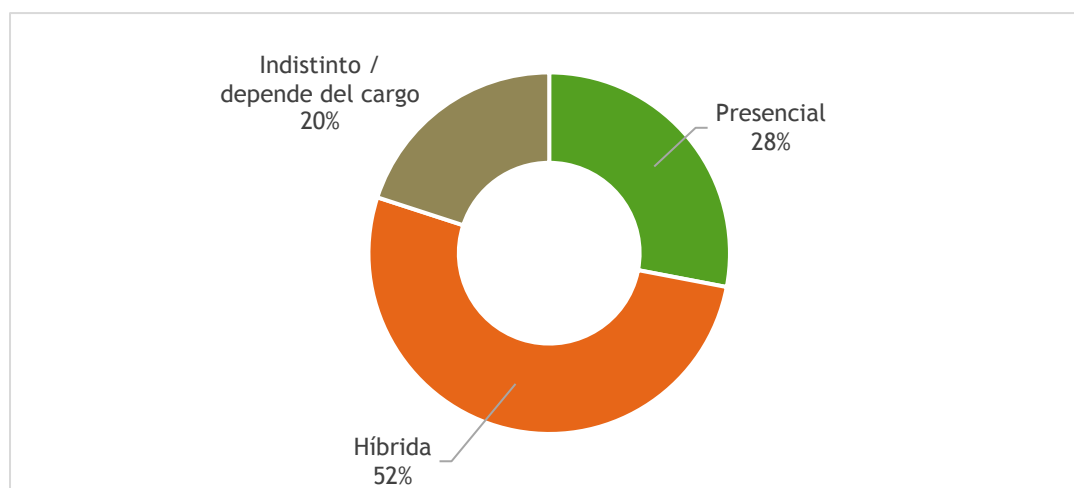
Pamela Jiménez, Equation Partners

*“En el 2025, uno de los factores más influyentes en los procesos de contratación fue el desalineamiento entre las expectativas de las personas y los presupuestos de las empresas, lo que impactó directamente en los tiempos y resultados de las búsquedas. A esto se sumó la flexibilidad organizacional como un desafío de los nuevos tiempos: mientras las personas valoran*

*cada vez más modalidades de trabajo flexibles y beneficios adaptados a sus realidades, son menos las organizaciones que están dispuestas o preparadas para ofrecer estos esquemas. Esta brecha se transformó en un elemento crítico al momento de atraer y cerrar procesos de selección”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

**Pregunta N°8: ¿Qué modalidad de trabajo fue más demandada por los candidatos en 2025?**



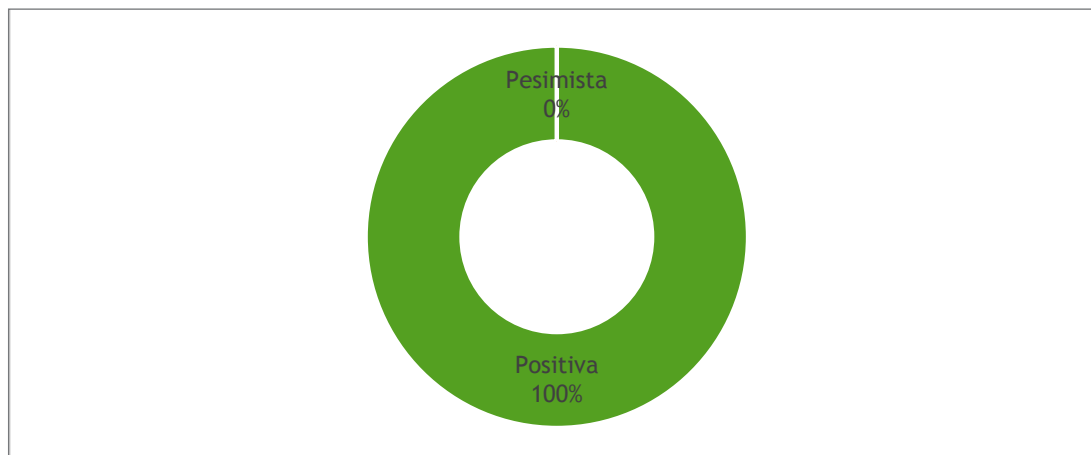
Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

Un 52% de los panelistas indica que la modalidad híbrida fue la más solicitada, lo que refleja la preferencia por esquemas que combinan presencialidad y trabajo remoto, permitiendo mayor flexibilidad sin perder espacios de interacción y coordinación presencial. Esta modalidad se ha instalado como un estándar esperado, especialmente en cargos profesionales y ejecutivos. La modalidad presencial fue mencionada por un 28%, lo que sugiere que, si bien mantiene relevancia, particularmente en cargos operativos, funciones de supervisión directa o sectores productivos específicos, ya no constituye la opción mayoritaria para los candidatos. Por su parte, un 20% señala que la modalidad es indistinta o depende del cargo, lo que evidencia una mayor disposición a adaptar las expectativas de trabajo a las características del rol, el sector o el proyecto ofrecido.

*“Hay muchas empresas que están volviendo a la presencialidad y no todos los candidatos están dispuestos a eso. Valoran mucho el trabajo híbrido e incluso en algunos casos 100% remoto, por lo que prefieren no participar de procesos que les ofrecen buen desarrollo profesional y mejoras en renta”.*

María José Greene, Grupo Cinco

**Pregunta N°9: Pensando en 2026, ¿cuál es su expectativa respecto del mercado laboral?**



Fuente: Encuesta N°31 Panel Laboral UNAB.

De cara a 2026, la totalidad de los panelistas manifiesta una expectativa positiva respecto del desempeño del mercado laboral. Esta visión optimista sugiere la anticipación de un escenario de mayor dinamismo, con mejores condiciones para la creación de empleo, una gradual reducción de las tensiones observadas en 2025 y un entorno más propicio para los procesos de contratación y movilidad laboral.

*“Las expectativas y dinámicas empresariales están indexadas a la confianza, y entre los aspectos que la determinan está el crecimiento, variables macroeconomía en general y certezas de normativa laboral. Todos temas que se perciben favorables con el próximo período político a asumir”.*

Juanita Aguirre, Aguirre & Asociados Head Hunting

*“Será mejor que el 2025 básicamente por una reducción de la incertidumbre política y visión proempresa, procrecimiento, seguridad y propiedad privada de la nueva administración. Eso debiera, dependiendo del sector, activar procesos de inversión y con cierto desfase arrastrar nueva demanda profesional y ejecutiva. Esto es más válido en las grandes empresas que han hecho parte importante del ajuste que en las medianas que lo han hecho parcialmente”.*

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

*“La gran mayoría de los indicadores es positiva, lo que permitirá retomar diversos proyectos que se encontraban estancados. Como consecuencia, muchas empresas ampliarán sus equipos y generarán un mayor número de ofertas laborales”.*

Franco Toselli, IT HUNTERS.

*“El nuevo escenario político y las declaraciones del presidente electo en el sentido de que una de sus prioridades es potenciar la inversión y el crecimiento económico ya han tenido un efecto positivo en las expectativas de los agentes económicos. Lo anterior, unido a un precio del cobre históricamente alto y la buena relación entre gobierno y empresariado que se advierte para el futuro forman un contexto importante para reactivar el mercado laboral en el presente año 2026”.*

Cristián Duarte, Transearch Chile

*“El 2026 va a ser un buen año, por las expectativas económicas principalmente. Veremos inversiones que llegarán en distintas industrias, con lo cual habrá mayor demanda de profesionales, y a mayor demanda, mayores salarios”.*

Francisca López, Althus Partners

*“Se anticipa una recuperación gradual del empleo, con mayor movimiento en contratación, aunque persistirán brechas de competencias y tensiones en expectativas salariales, especialmente en perfiles especializados. El foco estará en la eficiencia, flexibilidad y desarrollo de talento interno como claves para atraer y retener personas”.*

Ariela Dymensztain, AD Consulting

*“Para el 2026, mi expectativa es moderadamente positiva, en la medida que se consolide una mayor claridad en el entorno económico y las empresas comiencen a destrabar decisiones de inversión postergadas. Más que un crecimiento masivo del empleo, espero un mayor dinamismo en la contratación de roles estratégicos y críticos, con foco en liderazgo, transformación, eficiencia operativa y sostenibilidad, lo que debiera traducirse en procesos más activos y mejor definidos”.*

Pamela Jiménez, Equation Partners

*“Creo que el 2026 va a ser un muy buen año en el mercado laboral, con un dinamismo importante a partir de una mayor confianza y claridad de las empresas y expectativas positivas en ese sentido, lo que ya se empezó a ver a partir de diciembre y ahora en enero también”.*

Diego Hurtado, Excellentium

*“De cara a 2026, la expectativa respecto del mercado laboral es positiva, con una mirada optimista pero realista. Se anticipa una reactivación gradual de los procesos de contratación, junto con un mayor nivel de exigencia para encontrar y atraer al mejor talento. En este escenario, las organizaciones enfrentarán el desafío de competir por perfiles cada vez más especializados, lo que requerirá procesos de selección rigurosos, profundos y altamente estratégicos, orientados a lograr un match sólido y sostenible entre la persona y la organización. Contar con miradas expertas y metodologías especializadas será clave para tomar buenas decisiones de talento y asegurar resultados de largo plazo”.*

Patricia Codecido, Global Jobs

*“Mayor estabilidad económica que permitirá que lentamente las empresas empiecen a destrabar proyectos, aumentar contrataciones y sueldos”.*

María Jesús García Huidobro, Trabajando.com

*“En 2025, a nivel del mercado laboral ejecutivo, percibimos una situación más contraída y con menor demanda, principalmente por la reducción de headcount en muchas empresas y por un reemplazo parcial de horas-hombre por soluciones de inteligencia artificial. En varios casos, cuando una persona era desvinculada, la posición no se reabría, lo que redujo la oferta de vacantes y, por ende, la demanda de talento. A esto se sumó un ciclo económico bajo y un contexto político que no contribuyó a generar condiciones estables para atraer inversión. Para 2026, en cambio, esperamos un escenario más promisorio, con la inflación ya estabilizada en rangos bajos, menores tasas de interés y con espacio para una reactivación mayor, si el nuevo gobierno logra agilizar permisos y destrabar proyectos de inversión que han estado a la espera de*

*autorizaciones para iniciar operación o instalación. Si eso ocurre, deberíamos ver un mercado más dinámico y una mayor demanda laboral. En materia salarial, no observamos un desajuste relevante en las expectativas: están bastante alineadas con el mercado y, cuando no existe un exceso de demanda laboral, los salarios tienden a mantenerse relativamente estables”.*

Cecilia Besa, TestaNova

## CONCLUSIONES

El mercado laboral chileno durante 2025 se caracterizó por un proceso de ajuste más que por una recuperación plena, en un contexto de crecimiento económico acotado, alta incertidumbre y cambios relevantes en las condiciones de contratación. Desde la perspectiva de los headhunters, el mercado laboral en 2025 se desenvolvió en un escenario de alta cautela y ajuste, más orientado a la estabilización que al crecimiento. Predominó una lógica defensiva por parte de las empresas, centrada en la eficiencia, el control de costos y la optimización de estructuras, lo que se tradujo en procesos de contratación más selectivos, especialmente en los niveles ejecutivo y gerencial.

La creación de nuevos puestos fue limitada y, en muchos casos, los procesos respondieron más a la reposición o renovación de cargos existentes que a una expansión real de dotaciones. Este comportamiento estuvo fuertemente influenciado por la incertidumbre política y económica asociada al ciclo electoral, así como por la anticipación de mayores costos laborales, factores que llevaron a postergar decisiones de inversión en talento y a reforzar una gestión prudente del empleo.

En cuanto a la oferta laboral, los panelistas coinciden en que no se observó una escasez generalizada de candidatos, sino dificultades persistentes para lograr un ajuste fino entre los perfiles disponibles y las crecientes exigencias de las organizaciones. Las brechas de competencias fueron percibidas como acotadas y específicas, concentradas en cargos ejecutivos y profesionales de alta especialización, particularmente en ámbitos como tecnología, liderazgo, transformación digital y uso de herramientas de inteligencia artificial.

Si bien en términos generales las expectativas salariales tendieron a alinearse con los niveles de mercado, en perfiles críticos y altamente especializados se observaron pretensiones superiores a lo ofrecido por las empresas. Asimismo, la flexibilidad laboral, y en particular la modalidad híbrida, se consolidó como un factor determinante en la atracción de talento. Los headhunters advierten que las empresas menos dispuestas a adaptarse a estas expectativas enfrentaron mayores dificultades para atraer y cerrar procesos, incluso cuando ofrecían proyectos atractivos y competitivos en términos salariales.

Pese a este diagnóstico contenido, la visión hacia 2026 es ampliamente positiva. Se anticipa un escenario de mayor dinamismo y reactivación gradual, impulsado por una reducción de la incertidumbre política, mejores expectativas económicas y la reactivación de proyectos de inversión postergados.



Aunque las expectativas son positivas, el diagnóstico general refuerza la necesidad de avanzar de manera prioritaria hacia una agenda de fortalecimiento estructural del mercado laboral, que ponga el acento en el desarrollo y la actualización de competencias alineadas con las transformaciones productivas que requiere el país. En este marco, el desafío central ya no radica en una escasez de trabajadores, sino en corregir el desajuste persistente entre las capacidades disponibles y las nuevas demandas del sistema productivo, lo que obliga a transitar hacia un enfoque de formación continua, estrechamente articulado con el sistema educativo y el sector productivo, capaz de anticipar necesidades y facilitar procesos de reconversión laboral. Junto con ello, resulta clave profundizar políticas orientadas a ampliar la participación laboral y reducir brechas territoriales y de género, de modo que el mercado laboral contribuya de manera más activa a la productividad, la innovación y el crecimiento del país.

# 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

