



PANEL LABORAL UNAB

“COMPETENCIAS LABORALES: UN DESAFÍO PARA EL CRECIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD”

RESULTADOS ENCUESTA N°36

Agosto 2026

Autora:

Sandra Bravo

En la actualidad, el mercado laboral chileno atraviesa un proceso de transformación estructural profundo, impulsado por la aceleración tecnológica y la rápida obsolescencia de las competencias tradicionales. Diversas investigaciones locales coinciden en que el ecosistema de contratación en el país enfrenta una paradoja compleja: a pesar de existir una amplia disponibilidad de postulantes, las organizaciones experimentan serias dificultades para cubrir sus vacantes (Michael Page Chile, 2026).¹ Esta situación pone en evidencia una brecha cualitativa de capacidades, en la que los perfiles disponibles en el mercado no logran alinearse con los estándares y combinaciones de competencias multidisciplinarias que demandan las empresas modernas.

Este desajuste se ha visto intensificado por la irrupción masiva de la Inteligencia Artificial (IA) y los sistemas de automatización digital, los cuales han redefinido las reglas de entrada y permanencia en las organizaciones. Al automatizarse las tareas técnicas rutinarias y operativas, las credenciales formativas tradicionales y los títulos profesionales han dejado de ser un diferenciador suficiente por sí solos², ³. Hoy en día, el valor del factor humano se desplaza de manera inequívoca hacia el ejercicio del criterio, el pensamiento crítico y la capacidad de discernir qué resultados tecnológicos son confiables para la toma de decisiones estratégicas.

Consecuentemente, el panorama global y local exige el surgimiento de las denominadas power skills o habilidades blandas. Competencias como la adaptabilidad al cambio, el aprendizaje continuo, el liderazgo de equipos mixtos y la orientación comercial integrada se posicionan como los pilares fundamentales para sostener la empleabilidad futura (World Economic Forum, 2025).⁴ Ante un entorno de incertidumbre, las empresas se ven forzadas a modificar sustantivamente sus criterios de selección, valorando la versatilidad conductual de un candidato por sobre su trayectoria lineal en un cargo específico.

Finalmente, este escenario dinámico pone en tela de juicio la efectividad de las herramientas del Estado para mitigar las brechas del capital humano. El actual sistema público de capacitación, articulado principalmente a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la Franquicia Tributaria, es percibido bajo una evaluación crítica debido a su lógica de gestión predominantemente administrativa y su falta de agilidad operativa.⁵ La desconexión entre la oferta formativa institucional y las necesidades tecnológicas urgentes del sector productivo plantea la necesidad de una reforma estructural que priorice los resultados medibles en productividad.

¹ <https://www.michaelpage.cl/talent-trends>

² Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025. Asesoría Técnica parlamentaria. "Automatización del trabajo". https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F26953%2F2%2FOIT_Automatizacion__1__Revision_par.pdf

³ <https://futurodeltrabajo.cenia.cl/>

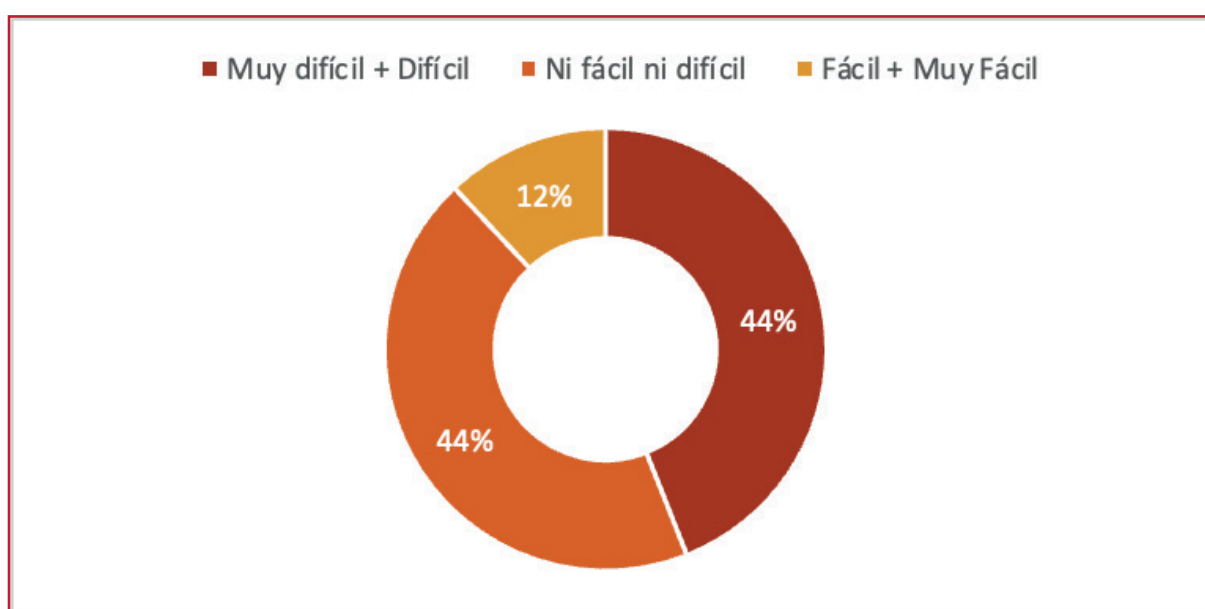
⁴ <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

⁵ <https://www.latercera.com/pulso/estudio-de-la-u-de-chile-revela-criticas-al-sence-de-las-empresas-de-capacitacion/>

RESULTADOS

El presente informe corresponde a la edición N°36 del Panel Laboral UNAB, encuesta aplicada entre el 4 y el 11 de agosto de 2026 a 30 profesionales que participan activamente en los procesos de reclutamiento y selección, con una tasa de respuesta de 83%. Su objetivo fue analizar cómo la transformación tecnológica y los cambios en las necesidades de las empresas están modificando las competencias requeridas en el mercado laboral, así como identificar las principales estrategias y desafíos asociados al desarrollo del talento y la capacitación laboral.

Pregunta N°1: De acuerdo con su experiencia, ¿qué tan difícil ha sido para las empresas encontrar candidatos con las competencias requeridas durante el último año?



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que las empresas han enfrentado dificultades relevantes para encontrar candidatos con las competencias requeridas durante el último año. Un 44% de los encuestados señala que esta tarea ha sido difícil o muy difícil, mientras que una proporción equivalente (44%) considera que no ha sido ni fácil ni difícil. En contraste, solo un 12% indica que encontrar los perfiles adecuados ha sido fácil o muy fácil.

En conjunto, los datos sugieren que la disponibilidad de candidatos con las competencias requeridas continúa siendo un desafío para las empresas: prácticamente nueve de cada diez consultados no perciben que su búsqueda sea fácil, lo que puede reflejar brechas entre las capacidades disponibles en el mercado laboral y aquellas que actualmente demandan las organizaciones.

"Durante el último año se ha hecho más difícil encontrar candidatos que reúnan todas las competencias que hoy están buscando las empresas. Ya no basta con tener una buena experiencia técnica o funcional; se buscan profesionales con visión de negocio, capacidad de

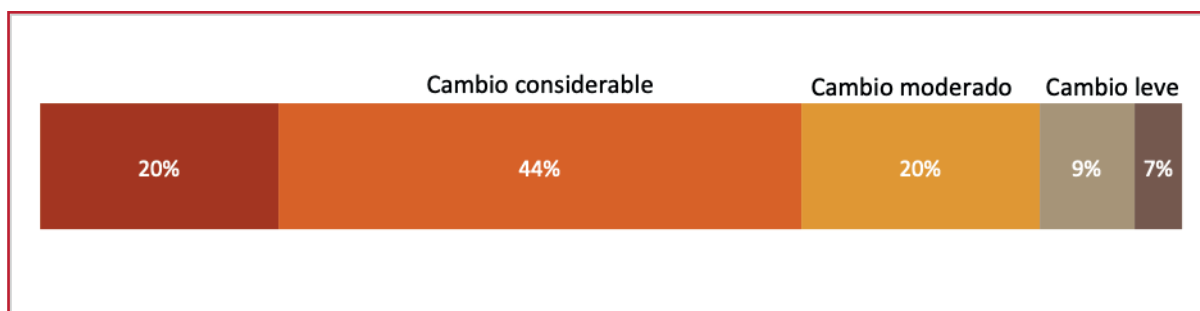
adaptación, manejo de nuevas tecnologías y, al mismo tiempo, buenas habilidades para liderar, relacionarse y desenvolverse en escenarios de mayor incertidumbre. Desde mi experiencia en búsqueda de ejecutivos, no diría que existe una falta de talento, sino más bien una brecha entre los perfiles disponibles y la combinación de capacidades que hoy requieren las organizaciones. El estándar se ha vuelto más exigente y la capacidad de aprender, adaptarse y mantenerse vigente está teniendo cada vez más peso al momento de evaluar candidatos”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Si bien hoy en día existe una mayor disponibilidad de postulantes en el mercado, eso no necesariamente facilita encontrar el talento adecuado. La dificultad está en identificar personas que reúnan las competencias técnicas, habilidades transversales y capacidad de adaptación que requieren las organizaciones, y que además tengan un buen ajuste con su cultura y desafíos.”

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°2: En una escala de 1 a 7, donde 1 significa “No han cambiado en absoluto” y 7 significa “Han cambiado completamente”, ¿en qué medida considera que las empresas han modificado sus criterios de selección durante los últimos cinco años?



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los criterios de selección de las empresas han experimentado cambios importantes durante los últimos cinco años. Un 20% de los panelistas considera que han cambiado completamente y un 44% identifica un cambio considerable. En conjunto, casi dos tercios (64%) perciben una transformación sustantiva en la forma en que las empresas seleccionan a sus candidatos.

A ello se suma un 20% que observa un cambio moderado, mientras que solo un 16% identifica modificaciones leves o prácticamente inexistentes. Estos resultados sugieren que la transformación de los perfiles y competencias requeridas se ha traducido también en una revisión de los criterios utilizados para evaluar y seleccionar talento.

Los comentarios profundizan en esta transformación y muestran que, si bien la experiencia y los conocimientos técnicos siguen siendo relevantes, ya no resultan suficientes. Los procesos de selección valoran cada vez más una combinación amplia de capacidades, entre ellas la adaptación, el aprendizaje continuo, el juicio, el liderazgo, el manejo de nuevas tecnologías y el ajuste con la cultura organizacional.

“Considero que el cambio ha sido significativo, aunque no uniforme. En procesos de búsqueda de ejecutivos veo que las empresas ya no evalúan principalmente el título o la trayectoria lineal en el cargo, sino evidencia de habilidades aplicadas: capacidad de juicio, manejo de ambigüedad y fluidez con herramientas de IA. El título sigue pesando como base, pero dejó de ser suficiente por sí solo. Hoy se pide mostrar cómo se piensa y se decide, no solo qué se estudió.”

Cecilia Besa, TestaNova

“En los últimos años hemos visto un cambio importante en los criterios de selección. La experiencia y los conocimientos técnicos siguen siendo relevantes, pero hoy las organizaciones ponen mucho más énfasis en la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, las habilidades interpersonales y el ajuste con la cultura”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Creo que los criterios han cambiado de manera importante, aunque los aspectos más tradicionales, como la experiencia, los conocimientos técnicos y la trayectoria, siguen siendo relevantes. Lo que se observa es que hoy las empresas ponen mucho más énfasis en la capacidad de adaptación, aprendizaje, visión de negocio y liderazgo en contextos de cambio. También ha aumentado la valoración de perfiles que puedan incorporar nuevas tecnologías y herramientas de inteligencia artificial a su trabajo, más allá de ser especialistas en ellas. En definitiva, se está buscando una combinación más amplia de capacidades y no sólo experiencia para desempeñar un cargo determinado”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Las empresas han ajustado más los perfiles de búsqueda, concentrándose en gran medida en habilidades blandas de manera complementaria a las competencias técnicas”.

Eduardo Marín, Trabajando.com

“Las empresas han modificado significativamente sus criterios de selección. Hoy existe una mirada más integral: además de la experiencia y las competencias técnicas, se evalúan con mayor profundidad la adaptabilidad, el potencial, la capacidad de aprendizaje, el liderazgo y la afinidad con la cultura organizacional. También se valora que los candidatos hayan enfrentado contextos diversos y desafíos reales, porque esas experiencias permiten anticipar mejor su capacidad para desenvolverse en escenarios cada vez más complejos y cambiantes”.

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

Pregunta N°3: ¿Cuáles de los siguientes cambios considera que han sido los más relevantes en los procesos de selección durante los últimos cinco años? Señale hasta tres alternativas.



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

El gráfico permite identificar una transformación de los procesos de selección hacia una valoración más amplia de las competencias de los candidatos. El cambio mencionado con mayor frecuencia es la creciente importancia de las habilidades blandas (26,1%), seguido por el aumento de la demanda de competencias digitales y vinculadas a la inteligencia artificial (21,7%) y la búsqueda de perfiles más versátiles y multidisciplinarios (21,7%).

A ello se suma que un 17,4% de los panelistas señala que las competencias han ganado relevancia frente a las credenciales formales, mientras que el aumento de las exigencias de experiencia previa concentra un 10,1%. En contraste, solo un 2,9% apunta a una mayor preferencia de las empresas por desarrollar talento internamente.

Al respecto los expertos mencionan lo siguiente:

“Al automatizarse gran parte del conocimiento técnico y la ejecución de tareas repetitivas, lo que las empresas buscan hoy es capacidad de adaptación y juicio, no solo dominio de una disciplina. En Executive Search lo veo directamente: los mandatos ya no piden solo experiencia en una función, sino personas capaces de moverse entre áreas, liderar equipos mixtos de personas y agentes de IA, y tomar decisiones en contextos ambiguos. La demanda por competencias digitales creció, pero no reemplazó a las habilidades blandas; al contrario, las hicieron más escasas y valoradas, porque son las que hoy diferencian a quien realmente agrega valor cuando la IA ya resuelve la parte técnica”.

Cecilia Besa, TestaNova

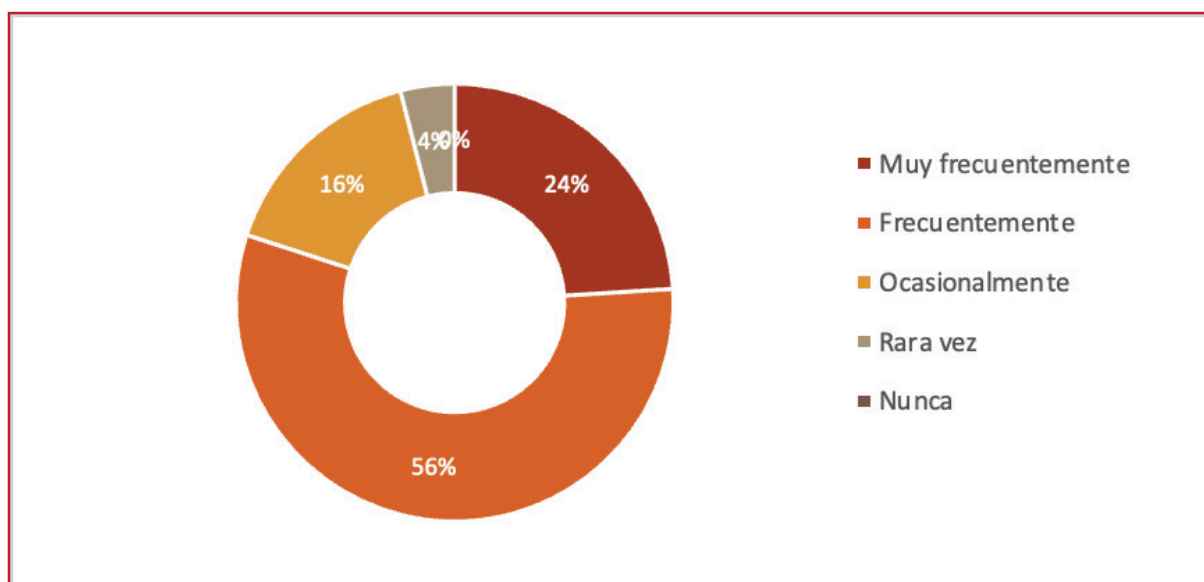
“Dentro de los cambios que ha experimentado la selección de personal en los últimos años, los más relevantes han sido la búsqueda de perfiles más versátiles y multidisciplinarios, y el aumento sostenido en la demanda por competencias digitales. Respecto a lo primero, las empresas ya no privilegian al candidato especializado en una sola función, sino a quien puede moverse entre áreas y asumir responsabilidades que antes estaban estrictamente definidas. Hoy, un mismo perfil debe aportar valor en distintos frentes del negocio. En cuanto a las competencias digitales, dejaron de ser un “plus” para convertirse en un requisito transversal: no sólo se exigen en cargos técnicos, sino también en posiciones comerciales, de operaciones y de liderazgo, donde el manejo de datos y herramientas digitales es hoy parte del estándar mínimo esperado. Creo que ambos cambios están conectados: un profesional versátil, en el contexto actual, casi por definición necesita manejarse con soltura en lo digital, porque es la base sobre la que hoy se construye esa multidisciplinariedad”.

María Alejandra Torres, Althus Partners

“Durante los últimos cinco años, las empresas han comenzado a valorar con mayor fuerza las competencias y habilidades blandas, como la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo colaborativo y el ajuste cultural, por sobre las credenciales formales. Esto responde a que los conocimientos técnicos pueden desarrollarse, mientras que las competencias conductuales son más difíciles de adquirir. Además, la transformación digital y la incorporación de la inteligencia artificial han aumentado la demanda de personas capaces de utilizar nuevas tecnologías, aprender continuamente y adaptarse a escenarios de cambio”.

Trinidad Goldsack, Mandomedio

Pregunta N°4: ¿Con qué frecuencia sus clientes (empresas) le solicitan perfiles que combinan competencias técnicas y habilidades comerciales?



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran que la combinación de competencias técnicas y habilidades comerciales se ha convertido en un requerimiento habitual en los procesos de selección. Un 56% de los panelistas señala que sus clientes solicitan frecuentemente este tipo de perfiles y un 24% indica que lo hacen muy frecuentemente. En conjunto, 8 de cada 10 consultados (80%) reciben de manera recurrente solicitudes de candidatos que integren ambas capacidades.

En contraste, un 16% señala que esta demanda se presenta solo ocasionalmente y apenas un 4% rara vez, mientras que ninguno indica que nunca ocurra. Los comentarios de los especialistas refuerzan la idea de que las empresas buscan perfiles cada vez más integrales, capaces de combinar conocimientos técnicos con habilidades para comprender el negocio, relacionarse con clientes y contribuir a objetivos comerciales.

“Muy frecuentemente. Cada vez es menos habitual que las empresas busquen ejecutivos que se desempeñen exclusivamente desde su especialidad técnica. Incluso en áreas como tecnología, finanzas u operaciones, se espera que tengan una buena comprensión del negocio, orientación al cliente y capacidad para influir y relacionarse con distintas áreas. No necesariamente se busca que todos tengan un perfil comercial tradicional, pero sí que sean capaces de entender cómo su gestión impacta en el negocio y en sus resultados”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

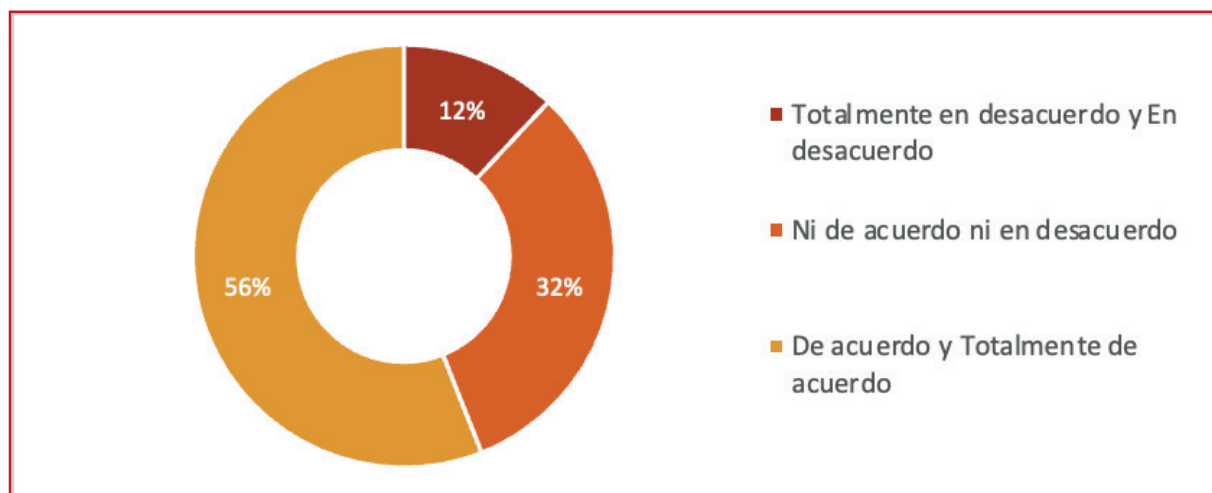
“Desde nuestra experiencia, vemos con frecuencia la búsqueda de perfiles que combinan conocimiento técnico con habilidades comerciales, especialmente en posiciones de venta consultada o de mayor complejidad. Son perfiles particularmente valorados porque no siempre es fácil encontrar personas que logren integrar ambos mundos: comprender técnicamente una solución y, al mismo tiempo, identificar necesidades, generar relaciones y desarrollar oportunidades de negocio”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Esta combinación es solicitada con frecuencia, pero requiere ajustar expectativas con los clientes, ya que se trata de perfiles escasos. Quienes han desarrollado tanto competencias técnicas como habilidades comerciales suelen ocupar posiciones de mayor responsabilidad y tener compensaciones superiores a las definidas inicialmente para el cargo”.

Ornella Bono, Humanitas Executive Search

Pregunta N°5: Pensando en los próximos cinco años, ¿qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación? “Para la mayoría de las empresas, desarrollar talento interno será más importante que contratar nuevos trabajadores”.



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados reflejan una tendencia hacia una mayor valoración del desarrollo del talento interno, aunque sin un consenso amplio entre los especialistas. Un 56% de los panelistas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que, durante los próximos cinco años, desarrollar a los trabajadores de la propia organización será más importante que contratar nuevos talentos. Sin embargo, un 32% se mantiene neutral frente a esta afirmación y un 12% está en desacuerdo.

Esta distribución sugiere que el desarrollo interno ganará relevancia como estrategia para responder a las nuevas necesidades de competencias, pero difícilmente sustituirá por completo la contratación externa. Más bien, las empresas deberán combinar ambas estrategias: fortalecer y reconvertir las capacidades de sus actuales trabajadores y recurrir al mercado cuando las competencias requeridas no puedan desarrollarse internamente.

Al respecto, los especialistas mencionan lo siguiente:

“Estoy de acuerdo, ya que para la mayoría de las empresas debería ser prioritario desarrollar el talento interno para cubrir vacantes mediante ascensos o movilidad interna. Esto permite aprovechar el conocimiento y la experiencia de los colaboradores, fortalecer su compromiso y reducir los tiempos y costos de contratación. Sin embargo, dependerá del tamaño y los recursos de cada organización, así como de su capacidad para implementar planes de capacitación y proyección de carrera. Además, la contratación externa seguirá siendo necesaria cuando no existan internamente las competencias requeridas o se necesiten nuevas perspectivas”.

Trinidad Goldsack, Mandomedio

“En escenarios tan cambiantes conviene aprovechar el conocimiento de la industria y de la cultura de la empresa de los candidatos internos. Los conocimientos técnicos se pueden adquirir con facilidad”.

Mónica Zepeda, Ebro Consultores

En contraste con las opiniones anteriores, algunos especialistas advierten que, ya sea por las limitaciones de las empresas para desarrollar talento internamente o por la necesidad de incorporar nuevas capacidades y perspectivas, la contratación externa seguirá desempeñando un papel relevante:

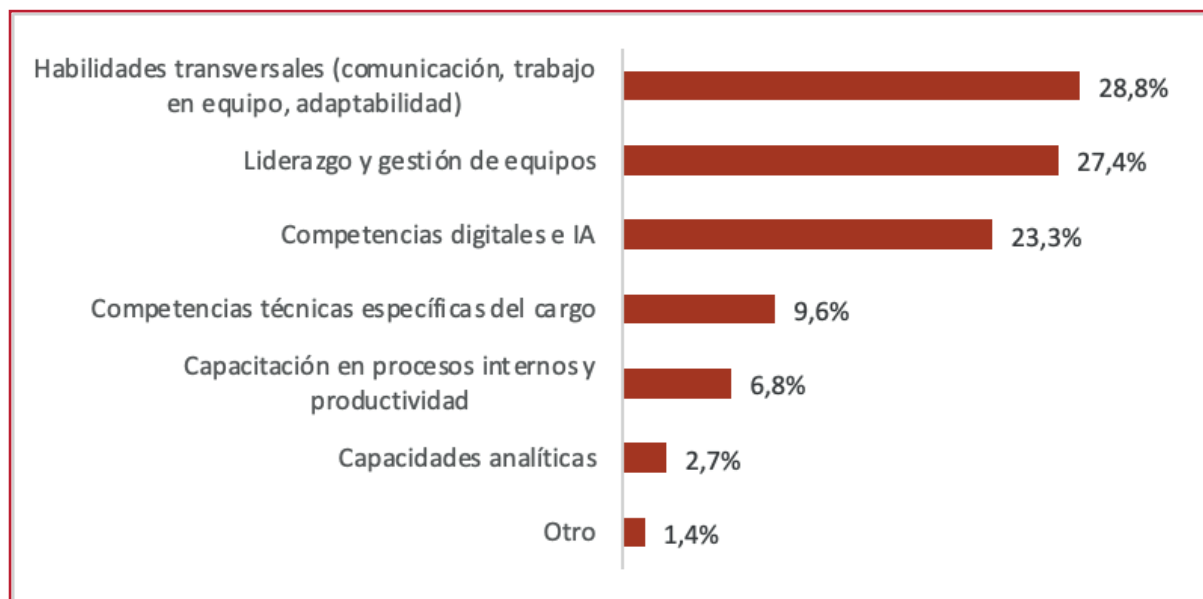
“Lamentablemente son pocas las empresas con estrategias y planes robustos y estables de desarrollo de talento y/o planes de desarrollo de carrera”.

Rodrigo Herrera, B2B Trust Consulting

“La contratación externa seguirá siendo indispensable para incorporar nuevas capacidades, impulsar la innovación y cubrir posiciones estratégicas donde no exista talento disponible internamente”.

Ana María Icaran, Icaran Head Hunters

Pregunta N°6: En caso de que las empresas fortalezcan el desarrollo de talento interno, ¿qué competencias cree que priorizarán? Seleccione hasta tres alternativas.



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Las empresas priorizarían el desarrollo de talento interno en torno a tres ejes dominantes que concentran cerca del 80% de las menciones: habilidades transversales (28,8%), liderazgo y gestión de equipos (27,4%) y competencias digitales e IA (23,3%), todas con porcentajes muy cercanos entre sí. En un segundo nivel, muy por debajo, aparecen las competencias técnicas específicas del cargo (9,6%) y la capacitación en procesos internos y productividad (6,8%). Capacidades analíticas (2,7%) y Otro (1,4%) son marginales.

Los especialistas concuerdan en que el desarrollo interno se orienta más a formar en habilidades blandas y liderazgo que en profundizar conocimiento técnico, reforzando el diagnóstico del resto de la encuesta sobre el peso creciente de las power skills frente a lo puramente técnico:

“El liderazgo actual exige una naturaleza distinta a la tradicional, ya que hoy hay que saber liderar equipos mixtos de personas y agentes de IA, decidiendo qué tareas delegar a la tecnología y cuáles requieren supervisión humana. A ello se suma un elemento propio que es la capacidad de juzgar qué resultado de la IA merece confianza y asumir la responsabilidad de esa decisión, algo que ninguna certificación logra reemplazar”.

Cecilia Besa, TestaNova

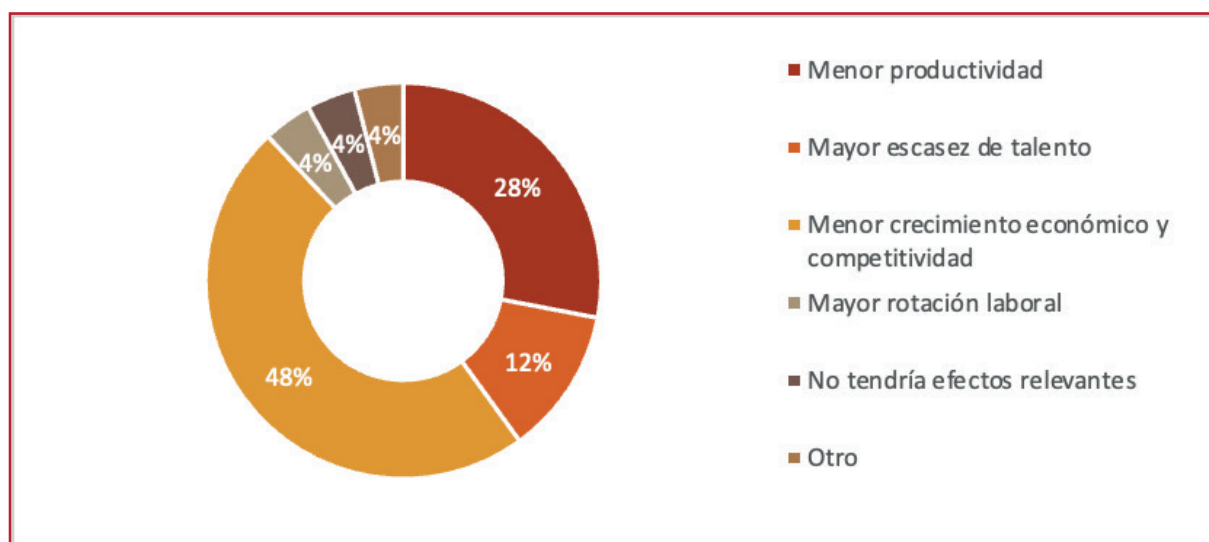
“Un buen líder no solo ejecuta, sino que también forma a otros, delega con criterio y detecta a quién tiene potencial de crecer. Esa apuesta por las personas genera un efecto en cadena que sostiene el desarrollo interno a largo plazo. Pero el liderazgo no se sostiene por sí solo: necesita apoyarse en una base transversal de comunicación y adaptabilidad para ejercerse plenamente”.

María Alejandra Torres, Althus Partners

“Será necesario saber cuestionar, validar e interpretar la información que entregan estas herramientas para tomar mejores decisiones. A este pensamiento crítico se suman la adaptabilidad y el liderazgo como capacidades humanas que ganarán relevancia en un entorno cada vez más tecnológico”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°7: ¿Cuál considera que será el principal riesgo para la competitividad de las empresas si no se acelera el desarrollo de competencias laborales? (Seleccione una alternativa).



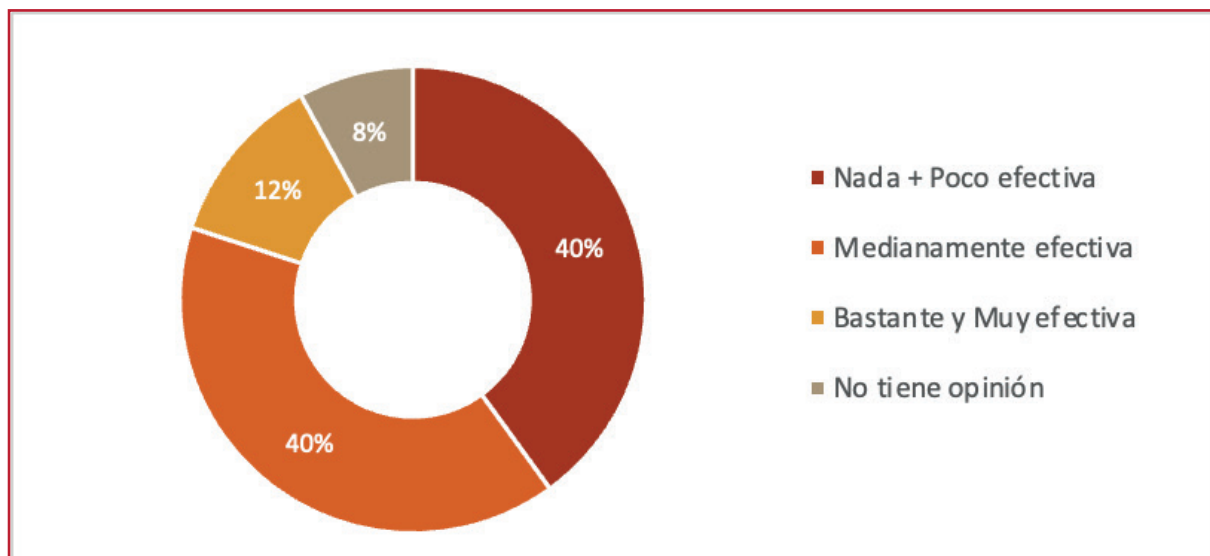
Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados evidencian una percepción marcadamente concentrada en torno a las consecuencias económicas de no acelerar el desarrollo de competencias laborales. Un 76% de los encuestados identifica el riesgo principal en esta dimensión, distribuido entre menor crecimiento económico y competitividad (48%, la alternativa más seleccionada) y menor productividad (28%). Esto sugiere que el panel concibe el desarrollo de competencias no como un asunto circunscrito a la gestión de personas, sino como una variable estructural, directamente vinculada al desempeño empresarial y económico.

En contraste, la mayor escasez de talento alcanza solo un 12% de las menciones. Esta diferencia evidencia que los especialistas perciben la escasez de talento como una consecuencia derivada de la pérdida de competitividad y productividad, más que como el riesgo central en sí mismo. Las alternativas restantes concentran cada una un 4% de las respuestas.

En conjunto, estos resultados posicionan el desarrollo de competencias laborales como una palanca estratégica de competitividad y productividad empresarial, más que como un tema exclusivo de gestión de talento o clima organizacional, en línea con la relevancia que otros hallazgos de esta encuesta otorgan al liderazgo y a las competencias digitales en el marco de los resultados de negocio.

Pregunta N°8: ¿Qué tan efectiva considera que es actualmente la política pública de capacitación laboral (SENCE y Franquicia Tributaria) para responder a las necesidades actuales de competencias de las empresas?



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Existe una evaluación crítica hacia la política pública de capacitación laboral. Un 40% de los encuestados considera que esta es nada o poco efectiva para responder a las necesidades actuales de competencias de las empresas, y otro 40% la califica como medianamente efectiva. En conjunto, el 80% del panel entrega una evaluación entre neutra y negativa, mientras que solo un 12% la considera bastante o muy efectiva. Un 8% adicional declara no tener opinión al respecto.

Esta distribución sugiere que existe una percepción generalizada de desajuste entre los instrumentos públicos vigentes, SENCE y Franquicia Tributaria, y las necesidades reales de desarrollo de competencias que enfrentan las empresas hoy. El hecho de que el porcentaje de evaluaciones negativas (40%) sea idéntico al de evaluaciones intermedias (40%) indica que prácticamente no hay respaldo mayoritario a la efectividad del sistema actual: solo uno de cada ocho encuestados lo valida como una herramienta bastante o muy efectiva.

Este resultado cobra especial relevancia al contrastarlo con los hallazgos de la Pregunta N°7, donde el panel identificó el desarrollo de competencias como un factor crítico para la competitividad y productividad empresarial. La combinación de ambos resultados sugiere una brecha relevante: mientras existe consenso sobre la urgencia de acelerar el desarrollo de competencias laborales, los instrumentos públicos diseñados para ese fin son percibidos como insuficientes o desalineados con las necesidades actuales de las empresas.

Los comentarios contienen una evaluación crítica de los resultados, coincidiendo en que, si bien SENCE y la Franquicia Tributaria constituyen instrumentos valiosos en su concepción, presentan una desconexión creciente respecto a las competencias que hoy demandan las empresas.

“La Franquicia Tributaria ha financiado principalmente horas de capacitación, no necesariamente el desarrollo de las competencias que hoy exige el mercado, como el criterio, la supervisión de IA o la interdisciplinariedad. Dicho esto, veo con buenos ojos la modificación de marzo de este año, que eliminó la modalidad a distancia y autoaprendizaje para cursos financiados. Apunta en la dirección correcta, porque reconoce que, sin acompañamiento pedagógico ni evaluación real del aprendizaje, es difícil verificar que el recurso público se tradujo en una competencia efectivamente adquirida. Es una mejora de forma, pero todavía falta resolver el fondo: qué se está capacitando y si eso responde a las habilidades que las empresas realmente están pidiendo hoy”.

Cecilia Besa, TestaNova

“Considero que la política pública de capacitación laboral, particularmente SENCE y la Franquicia Tributaria, está desactualizada frente a las necesidades reales de las empresas. Uno de los principales problemas es que quienes imparten estas capacitaciones no siempre cuentan con la experticia necesaria en las materias que hoy son críticas, como competencias digitales, innovación o habilidades técnicas específicas por industria. Esto genera una brecha entre lo que realmente necesitan las empresas para mantenerse competitivas. El instrumento sigue funcionando bajo una lógica más administrativa que estratégica, centrada en ejecutar presupuesto y cumplir con la franquicia, más que de responder de forma ágil a un mercado laboral que cambia constantemente”.

Alejandra Torres, Althus Partners

“Se trata de instrumentos valiosos, pero que requieren una mayor actualización y conexión con las necesidades que hoy tienen las empresas. La velocidad del cambio tecnológico exige mecanismos de capacitación más ágiles, flexibles y orientados al desarrollo de competencias que efectivamente mejoren la empleabilidad y productividad de las personas. El desafío está en lograr una mayor articulación entre las necesidades reales de las empresas, la oferta de capacitación y las competencias que requerirá el mercado laboral en los próximos años”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Si bien el SENCE y la Franquicia Tributaria han contribuido a ampliar el acceso a la capacitación, aún existe una brecha importante entre la oferta formativa y las competencias que hoy exigen las empresas. Los cambios tecnológicos, la adopción de inteligencia artificial y la transformación de los modelos de negocio avanzan más rápido que la actualización de muchos programas de capacitación. Se requiere una mayor vinculación con las necesidades del sector productivo, mayor flexibilidad en la oferta y un enfoque más orientado al desarrollo de competencias de alta demanda y la medición de resultados e impacto en la empleabilidad y productividad”.

Ana María Icarán, Icaran Head Hunters

“La Franquicia Tributaria es una herramienta valiosa para incentivar la capacitación, pero requiere seguir evolucionando para responder a la velocidad con que están cambiando las competencias laborales. El desafío no es cuantitativo sino de pertinencia: no es capacitar más, sino capacitar en lo que las personas y las empresas realmente necesitan”.

Patricia Codecido, Global Jobs

Pregunta N°9: ¿Cuál debería ser la principal prioridad de una reforma al sistema de capacitación laboral? (Seleccione hasta dos alternativas).



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran dos alternativas que concentran la mayor parte de las preferencias del panel. En primer lugar, mejorar la calidad de los cursos y su vinculación con las necesidades de las empresas, con un 37% de las menciones. Le sigue, con un 23,9%, la mayor exigencia de resultados medibles en términos de productividad y empleabilidad.

En un segundo nivel de prioridad se ubica fortalecer la articulación entre empresas y sistema educativo, con un 13%, lo que refuerza la idea de que el diagnóstico del panel apunta a un problema de desconexión estructural entre los distintos actores del ecosistema de formación, más que a una insuficiencia de recursos o cobertura.

Las alternativas restantes obtienen porcentajes más acotados y relativamente similares entre sí: formación en competencias digitales e IA (8,7%) y más apoyo a pymes (8,7%) comparten el mismo nivel de preferencia, seguidas de mayor flexibilidad para capacitar trabajadores ocupados (6,5%) y otro (2,2%).

Los comentarios evidencian que cualquier reforma al sistema de capacitación laboral debería orientarse principalmente hacia la calidad y pertinencia de los contenidos formativos y hacia mecanismos robustos de medición de resultados:

“La experiencia internacional muestra que los sistemas más exitosos priorizan el desarrollo de habilidades relevantes para el futuro, la corresponsabilidad entre empresas, trabajadores y Estado, y la medición de resultados por sobre el cumplimiento de procesos administrativos”.

Claudia Montedonico de HR Burô

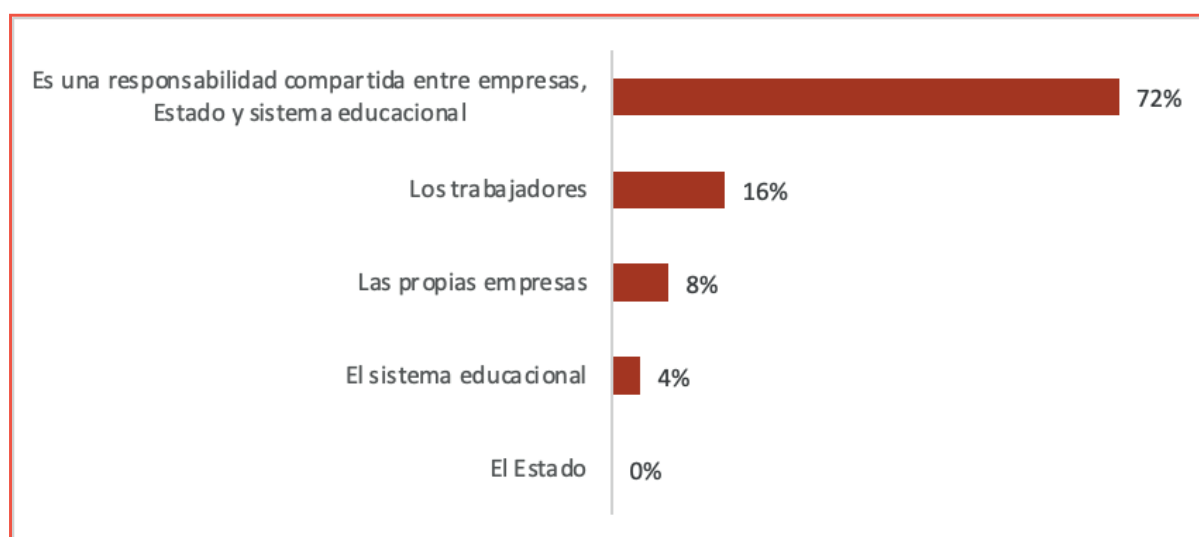
“Una reforma debe facilitar especialmente el acceso de las pymes, para las cuales el uso de la Franquicia Tributaria aún puede resultar complejo. Junto con mejorar la calidad y pertinencia de los contenidos, es clave acompañar su implementación y exigir resultados medibles que permitan evaluar los aprendizajes y su impacto en la productividad”.

Ornella Bono de Humanitas Executive Search

“Se debe desarrollar un espacio formal entre las instituciones de formación y el mercado laboral (empresas) con la finalidad de traspasar los dolores y necesidades del mercado al mundo de la capacitación laboral. Ese proceso debería tener una frecuencia que permita identificar a tiempo los ajustes necesarios y adaptarlo a la propuesta de capacitación. Eso permitiría que la inversión en capacitación no quede obsoleta en un corto plazo”.

Felipe Arteaga de Uno A Uno Head Hunter

Pregunta N°10: ¿Quién debería tener la mayor responsabilidad en el desarrollo de las competencias laborales del futuro?



Fuente: Encuesta N°36 Panel Laboral UNAB.

Los resultados muestran un amplio consenso respecto de que el desarrollo de las competencias laborales del futuro requiere una responsabilidad compartida. Un 72% de los panelistas considera que esta tarea debe recaer conjuntamente en las empresas, el Estado y el sistema educacional, muy por encima de cualquier alternativa que atribuya la responsabilidad a un solo actor.

Entre quienes sí asignan la responsabilidad a un actor específico, los trabajadores aparecen en segundo lugar con un 16%, seguidos de las propias empresas con un 8% y el sistema educacional con un 4%. El Estado no recibe ninguna mención (0%).

En conjunto, los resultados sugieren que la adaptación de las competencias frente a los cambios tecnológicos y productivos no puede abordarse de manera aislada. El desafío requiere articular la formación entregada por el sistema educacional, las necesidades y procesos de capacitación de las empresas, las políticas e instrumentos públicos y la capacidad de los trabajadores para actualizar continuamente sus competencias.

“El desarrollo de las competencias del futuro requiere una responsabilidad compartida entre empresas, Estado, sistema educativo y también las propias personas. Las empresas tienen un rol clave porque conocen de primera fuente cómo están evolucionando los trabajos y las capacidades que necesitan, pero debe existir una mayor articulación con el mundo educativo y las políticas públicas. Al mismo tiempo, cada persona deberá asumir un rol cada vez más activo en su propio aprendizaje y empleabilidad”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Si bien es una responsabilidad compartida, creo que las empresas deberían tener un rol protagónico, porque son las que pueden identificar con mayor rapidez cómo están cambiando los trabajos y qué nuevas competencias se requieren. A partir de esa realidad, el sistema educativo y el Estado deberían ser capaces de responder con mayor agilidad, generando formación pertinente y políticas que faciliten la actualización permanente de las personas. También hay una responsabilidad individual: cada trabajador debe hacerse cargo de mantener vigentes sus propias capacidades a lo largo de su vida laboral”.

Pamela Jiménez, Equation Partners

“Es importante que el sistema educativo esté alineado con las necesidades de las empresas y, al mismo tiempo, para estas resulta conveniente capacitar a sus propios trabajadores. El rol del Estado debería ser articular, facilitar y apoyar la relación entre las empresas y el sistema educativo”.

Mónica Zepeda, Ebro Consultores

Pregunta N°11: ¿Cuál cree que será la competencia laboral más determinante para los trabajadores durante los próximos cinco años?

Esta es una pregunta abierta que permitió que los especialistas analizaran y dieran su opinión sobre las competencias laborales del futuro próximo. Al respecto, el panel convergió de forma muy consistente en que la competencia laboral más determinante de los próximos cinco años no será un conocimiento técnico específico, sino la capacidad de aprender y adaptarse de manera continua. Este hallazgo es coherente con el hilo conductor de toda la encuesta, en la que preguntas anteriores ya habían identificado el liderazgo y las habilidades transversales como ejes prioritarios del desarrollo de talento interno.

Las respuestas permiten identificar, además, una segunda dimensión estrechamente relacionada con la anterior: el criterio y el pensamiento crítico para trabajar con nuevas tecnologías. En un escenario donde la IA puede producir información, análisis y contenidos con creciente rapidez, el valor del trabajo humano se desplaza hacia capacidades como formular las preguntas adecuadas, evaluar la calidad de los resultados, interpretar el contexto y tomar decisiones fundamentadas. El desafío, entonces, no parece ser competir con la tecnología, sino desarrollar el criterio necesario para utilizarla y traducirla en mejores decisiones y resultados.

Finalmente, varios especialistas enfatizaron en las habilidades de liderazgo, comunicación y relacionamiento, lo que sugiere que la transformación tecnológica no reduce la

importancia de las capacidades humanas, sino que, por el contrario, eleva el valor de aquellas que permiten aprender, ejercer juicio, colaborar y liderar en contextos de cambio constante.

Algunos comentarios señalan lo siguiente:

“Diría que es el criterio: la capacidad de juzgar qué información, qué resultado de una IA y qué decisión merece confianza. Durante años el valor profesional estuvo en producir o dominar el conocimiento, pero cuando una herramienta puede generar en segundos una respuesta razonable y bien escrita, ese conocimiento deja de ser lo escaso. Lo que sí sigue siendo humano es formular la pregunta correcta, interpretar el contexto, detectar lo que falta y asumir la responsabilidad de una decisión. Junto con eso pondría la inteligencia relacional, porque mientras más aumenta la capacidad individual gracias a la tecnología, más importante se vuelve saber colaborar, liderar equipos mixtos de personas y agentes de IA, e influir para que esas decisiones se traduzcan en resultados”.

Cecilia Besa, TestaNova

“La capacidad de aprender, desaprender y volver a aprender. En un mercado laboral donde la tecnología y las competencias requeridas evolucionan cada vez más rápido, será fundamental poder adaptarse, incorporar nuevos conocimientos y desarrollar pensamiento crítico. La IA será una herramienta cada vez más presente, pero el verdadero diferencial estará en la capacidad de las personas para utilizarla con criterio, cuestionar sus resultados y tomar mejores decisiones. Más que dominar una tecnología específica, la competencia clave será mantener la capacidad de aprender y evolucionar durante toda la vida laboral”.

Patricia Codecido, Global Jobs

“Ser capaces de liderar los procesos de transformación cultural que están viviendo las empresas en sus distintos ámbitos, donde la tecnología es sólo uno de ellos. Este tipo de líderes marcarán las reales ventajas competitivas sostenibles en el nuevo mercado, donde movilizar equipos con un propósito será mucho más diferenciador que otras ventajas transitorias o perfectamente copiables (tecnología)”.

Felipe Arteaga, Uno A Uno Head Hunter

CONCLUSIONES

El análisis de los resultados de la Encuesta N°36 del Panel Laboral UNAB permite avanzar en una aproximación sobre el estado actual y las proyecciones del mercado de contratación ejecutiva y selección de talento en Chile.

En primer lugar, los resultados muestran que el mercado no enfrenta una escasez cuantitativa de postulantes, sino una brecha cualitativa de capacidades: la dificultad radica en encontrar perfiles que combinen simultáneamente competencias técnicas específicas con habilidades transversales e interpersonales. Así lo confirma el hecho de que un 44% de los expertos califica la búsqueda de talento como difícil o muy difícil, mientras que un porcentaje idéntico la sitúa en un punto neutro; en conjunto, casi nueve de cada diez consultados descartan que hallar el perfil idóneo sea hoy una tarea fácil.

Esta brecha es reflejo de una transformación profunda y estructural en los criterios de selección, que han mutado con fuerza durante los últimos cinco años, impulsados por la necesidad de las organizaciones de enfrentar contextos de alta incertidumbre. Casi dos tercios de los panelistas (64%) confirman modificaciones considerables, un cambio en el que los títulos y las trayectorias lineales han cedido protagonismo frente a la capacidad demostrada de juicio, adaptabilidad y resiliencia.

En este nuevo escenario, las habilidades blandas y las competencias digitales vinculadas a la inteligencia artificial se consolidan como el principal elemento diferenciador humano. A medida que se automatizan las tareas repetitivas y los conocimientos puramente teóricos, el ranking de cambios más relevantes en los procesos de selección ubica en primer lugar a las habilidades blandas (26,1%), seguidas en igual proporción por la demanda de competencias digitales asociadas a la IA y por la búsqueda de profesionales multidisciplinarios y versátiles (21,7% cada una).

Asociado a este fenómeno, también emerge con fuerza el perfil técnico-comercial integrado, en un contexto donde la especialización aislada pierde terreno. Ocho de cada diez panelistas (80%) reportan una demanda frecuente o muy frecuente de profesionales capaces de comprender a fondo su especialidad técnica y, al mismo tiempo, dimensionar su impacto en el negocio y relacionarse comercialmente con clientes.

Un 56% de los especialistas anticipa que, durante los próximos cinco años, las organizaciones darán prioridad al desarrollo y reconversión de su propio capital humano. De consolidarse esta tendencia, los esfuerzos formativos de las empresas se concentrarán en cuatro pilares: el liderazgo adaptativo, capaz de coordinar tanto a personas como a agentes de IA, las habilidades transversales de comunicación, las competencias digitales y de IA, y el pensamiento crítico.

Este diagnóstico adquiere una dimensión mayor cuando se observa que el panel deja de concebir la formación de competencias como un asunto exclusivo de gestión de personas o clima organizacional, para situarla como una variable directamente ligada al desempeño económico de las empresas: un 76% de los encuestados advierte que el

principal riesgo de no acelerar el desarrollo de competencias laborales será un menor crecimiento económico y pérdida de competitividad (48%), junto con una caída sustantiva de la productividad (28%).

Sin embargo, persiste una evaluación crítica sobre el ecosistema público destinado a cerrar esta brecha. Un 80% del panel califica el desempeño de SENCE y la Franquicia Tributaria entre “nada efectivo”, “poco efectivo” y “medianamente efectivo”, diagnosticando que el modelo público opera bajo una lógica más administrativa que estratégica, financiando horas de capacitación que no siempre dialogan con las competencias que hoy exige el mercado. Para subsanar esta desconexión, los especialistas coinciden en que una eventual reforma debería concentrarse en mejorar la calidad de los cursos y su vinculación con las necesidades reales de las empresas (37%), así como en exigir resultados medibles en términos de empleabilidad y productividad (23,9%).

Finalmente, el panel advierte que ningún actor puede resolver por sí solo el desajuste de competencias que enfrenta el mercado laboral. Un 72% de los especialistas concluye que el desafío requiere una gobernanza compartida, donde coexistan de manera ágil el Estado (diseñando políticas e instrumentos pertinentes), el sistema educativo (actualizando y adaptando los programas académicos), las empresas (detectando necesidades tempranas) y los propios trabajadores (gestionando activamente su aprendizaje continuo).

ANEXO

Participantes del Panel Laboral UNAB.

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



 @ippunab

 @ippunab

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

 Instituto UNAB de Políticas Públicas

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