

TALENTO EN TRANSICIÓN

Un diálogo sobre el futuro del trabajo, el talento joven y el rol de la academia

Ignacio Durán P.

Centro de Investigación Empresa y Sociedad (CIES), Universidad del Desarrollo

RESUMEN EJECUTIVO

El talento joven en Chile enfrenta hoy una paradoja que el mundo empresarial no puede ignorar: mientras la irrupción de la inteligencia artificial generativa exige mayor adopción tecnológica, las mismas organizaciones reportan brechas crecientes en las capacidades humanas que la IA no puede reemplazar. Esta tensión entre lo técnico y lo humano define el desafío central de la gestión del talento joven en la actualidad, y fue el hilo conductor del Diálogo Talento y Empleabilidad convocado por el CIES-UDD el 11 de marzo de 2026, con la participación de líderes de RRHH de 31 organizaciones de distintos sectores de la economía chilena.

El diálogo se estructuró en torno a tres ejes. El primero exploró qué buscan las empresas en el talento joven: más allá del dominio técnico, los ejecutivos de RRHH identificaron como competencias críticas el pensamiento crítico aplicado a la IA, la inteligencia emocional y el manejo de la frustración, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo, y una actitud propositiva que vaya más allá del cumplimiento de instrucciones. El segundo eje abordó la otra cara de la ecuación: qué busca el talento joven en las organizaciones. Las respuestas apuntan a un perfil de trabajador que prioriza el propósito organizacional con impacto socioambiental real, la flexibilidad de modalidad y horario, la autonomía en la toma de decisiones, y el acceso a liderazgo formativo que acompañe su desarrollo de carrera. El tercer eje puso en cuestión el rol de la academia, señalando que las universidades enfrentan una deuda pendiente: sus mallas curriculares no han evolucionado al ritmo de las necesidades del mercado, y los egresados llegan con brechas tanto en habilidades blandas como en preparación emocional para el mundo laboral.

De la conversación sostenida emergen cinco hallazgos principales. Primero, la IA es una herramienta, no un sustituto del pensamiento: las empresas quieren profesionales que usen la tecnología con criterio ético y capacidad analítica, no que deleguen en ella el juicio. Segundo, la inteligencia emocional es hoy una competencia estratégica, no un complemento: la brecha entre las expectativas del talento joven y la realidad del mundo laboral genera frustración que las organizaciones no saben bien cómo gestionar. Tercero, la actitud a veces supera a la técnica en los criterios de selección: la disposición a aprender, la proactividad y el compromiso con el propósito organizacional son los atributos más valorados por los líderes de RRHH participantes. Cuarto, las empresas que no ofrezcan propósito y flexibilidad perderán la competencia por el talento joven: estas condiciones han pasado de ser beneficios diferenciadores a requisitos mínimos de atracción. Quinto, la academia y la empresa deben dejar de operar como mundos

paralelos: cerrar la brecha entre formación universitaria e inserción laboral requiere colaboración estructurada, no iniciativas aisladas.

I. CONTEXTO

Un fenómeno que recientemente ha cobrado particular importancia en la literatura académica de negocios, sobre todo en el contexto de la emergencia de la IA generativa (Nyberg et al., 2025), es cómo gestionar mejor el talento joven en las organizaciones de hoy. Las razones para este interés son varias. Entre otras, el tema se ha planteado como algo digno de estudio porque sabemos que la IA generativa está teniendo un impacto disruptivo en las prácticas del ciclo de recursos humanos, sobre todo en reclutamiento-selección, desarrollo y evaluación del desempeño. Esto ha llevado a universidades a preguntarse cómo deben preparar a sus alumnos para enfrentar esta nueva forma de ejecutar procesos de gestión del capital humano, para que los recién egresados puedan así navegar las nuevas formas de trabajar y, en consecuencia, aumentar su empleabilidad. Esto plantea la pregunta sobre, ¿cómo enfrentar un proceso de selección que usa IA para filtrar a postulantes? Por otro lado, también se han planteado desafíos éticos (Hunkenschroer & Luetge, 2022) porque la incorporación de la IA podría afectar desproporcionadamente más a aquellos trabajadores jóvenes que no han sido capacitados en estas herramientas. Esto, considerando que todavía no hay claridad en cuáles serán las habilidades necesarias para el uso de la IA generativa ni para qué se usarán estas herramientas en el futuro. En otras palabras, ¿cómo una universidad va a modificar sus planes de estudio y las competencias por desarrollar si no hay claridad en el impacto de la IA en las nuevas formas de trabajar?

Dada la relevancia de este desafío, y para gatillar interés en este tema, como CIES-UDD encargamos un estudio a una empresa externa para recabar datos exploratorios en torno a tres preguntas que apuntan a entender cómo gestionar y formar mejor al talento joven que Chile requiere hoy: 1) ¿Qué habilidades y actitudes necesita el mundo empresarial en el talento joven? 2) ¿Qué busca este talento joven en las organizaciones el día de hoy? 3) ¿Qué rol debe jugar la academia para reducir la brecha entre la universidad y las empresas para preparar mejor al talento joven para el mercado laboral? Consecuentemente, el foco del estudio fue indagar qué se está haciendo hoy (o se debería hacer) para administrar y preparar eficazmente a los profesionales recién egresados. Por ello, el estudio encargado consistió en una encuesta aplicada a los ejecutivos de recursos humanos de diversas empresas para que, a través de las respuestas a las tres preguntas de base, podamos conocer cuáles son sus impresiones y buenas prácticas en torno a esta materia.

Posteriormente, y a la luz de los resultados de la encuesta, se procuró profundizar y dar una mejor explicación a los datos cuantitativos a través de un encuentro. Este evento ocurrió el 11 de marzo 2026 y fue organizado por el CIES-UDD, junto al área de Vinculación con la Empresa de la Facultad de Economía y Negocios (FEN) de la Universidad del Desarrollo. Esta instancia convocó a un grupo de líderes de recursos humanos representantes de 31 organizaciones de distintos sectores industriales (banca, *retail*, minería, consumo masivo, tecnología, energía, consultoría, entre otros) a una conversación abierta moderada por el autor de este reporte. Este evento buscaba cumplir con al menos dos objetivos explícitos: en primer lugar, que estas instancias se conviertan en un punto de encuentro recurrente entre academia e industria, donde ejecutivos puedan compartir sus experiencias y buenas prácticas en relación con la gestión del capital humano, y también que puedan complementar estas visiones con

el conocimiento actualizado que la academia puede entregar gracias a la investigación en la materia. Segundo, también se busca recibir retroalimentación de estos ejecutivos sobre qué es lo que sus compañías demandan hoy en los perfiles profesionales de los estudiantes que se forman en la universidad para así mejorar y desarrollar las habilidades y competencias del futuro.

La discusión que se llevó a cabo se estructuró en torno a las mismas tres preguntas que el estudio externo buscó responder, para así entender mejor cuáles son las medidas que esas 31 empresas tienen para gestionar mejor al talento joven. Como este documento se basa en los resultados de la encuesta cuantitativa, así como también en las conclusiones alcanzadas durante el encuentro, desde un punto de vista metodológico este documento ocupa una metodología mixta (Creswell & Clark, 2018). En términos cualitativos, tres diferentes participantes pertenecientes al CIES-UDD o a la FEN tomaron notas de campo durante el diálogo (lo que se denomina observación participativa; Spradley, 1980) las que luego fueron procesadas en torno a los principales temas que emergieron durante la discusión. Posteriormente, con estas observaciones se realizó un análisis temático (Boyatzis, 1998) para codificar cuáles fueron los puntos de conversación más relevantes y cuáles fueron las principales lecciones e implicancias que surgieron.

En este documento se resumen y sistematizan los principales aspectos conversados, presentando de forma concisa los principales puntos discutidos y las buenas prácticas que se debatieron. Por esta razón, este documento se ordena en torno a las conclusiones o respuestas de las tres preguntas que motivaron el estudio y el encuentro con las empresas.

II. LO QUE EL MUNDO EMPRESARIAL NECESITA DEL TALENTO JOVEN

La primera pregunta planteada para la discusión fue: ¿qué habilidades y actitudes necesita el mundo empresarial en el talento joven? Las principales conclusiones se pueden sintetizar en torno a cinco temas que surgieron del análisis cualitativo: i) el rol de la IA y de las habilidades blandas, ii) inteligencia emocional, iii) adaptabilidad y aprendizaje continuo, iv) actitud propositiva, proactividad y compromiso, y v) marca personal y orientación a la empleabilidad.

Tema 1: La IA como herramienta, no como reemplazo de habilidades blandas (i.e., pensamiento crítico)

El tema que emergió con más fuerza durante el diálogo fue la tensión entre la adopción tecnológica y el desarrollo de habilidades humanas entre el talento joven. Los participantes coincidieron en que la incorporación de la IA generativa está transformando el mercado laboral, pero a la vez se produce una paradoja: mientras las empresas demandan mayor adopción tecnológica en torno a la IA generativa, también se identifican brechas crecientes en habilidades blandas fundamentales. Por ejemplo, se planteó que la IA generativa podría en el largo plazo disminuir las habilidades de análisis y de pensamiento crítico que las empresas también desean. Por ello, el pensamiento crítico emerge como la gran competencia diferenciadora entre el talento joven, dado que las compañías no buscan profesionales que simplemente usen herramientas tecnológicas, sino que buscan también que sean capaces de cuestionarlas, aplicarlas con criterio y tomar decisiones éticas. Entonces, el dilema es cómo incorporar estas herramientas sin perjudicar las habilidades y competencias de los trabajadores.

Una buena práctica que se planteó, y en la cual hubo consenso, es que la inteligencia artificial debe implementarse con un propósito claro. No basta con incorporar herramientas tecnológicas si no se sabe para qué ni cómo usarlas de manera ética y crítica. Los participantes señalaron que lo que está ‘en jaque’ no es la tecnología en sí, sino la capacidad de los profesionales jóvenes de mantener el pensamiento crítico, la capacidad analítica y el criterio ético frente a ella. Por lo que una nueva habilidad que se debe desarrollar es el pensamiento *junto* con la IA generativa, pero no IA generativa *en vez* del pensamiento. Esto se puede resumir en una de las frases de los participantes:¹

“La aplicación de la inteligencia artificial tiene que ser con propósito. Si no hay propósito, no se sabe dónde la necesito. Tiene que haber un uso ético.”

Tema 2: La inteligencia emocional como competencia estratégica

Una segunda temática que emergió durante el diálogo fue la importancia de la resiliencia emocional y, sobre todo, el manejo de la frustración, como competencias críticas que el talento joven no está desarrollando suficientemente bien en su etapa universitaria. Los participantes describieron una brecha significativa entre lo que los jóvenes esperan encontrar en el mundo laboral en términos de autonomía, propósito, reconocimiento y ritmo de crecimiento, y lo que realmente se encuentran cuando ingresan a las organizaciones. Por ejemplo, se planteó que el talento joven quiere ascender rápidamente en los escalafones de la organización, pero que cuando ven que va a requerir varios años para llegar a ser gerente, se frustran, se desmotivan y empiezan a sentir insatisfacción laboral.

Esta dimensión emocional se plantea como un área donde la academia puede hacer una contribución real: preparar mejor a los estudiantes para el mundo del trabajo no solo técnica, sino también emocionalmente. Se mencionó explícitamente la necesidad de un ‘baño de realidad’ y de gestión de expectativas en torno a las trayectorias profesionales, por lo que una buena práctica sería formar a los gerentes en cómo regular las emociones de sus subordinados más jóvenes:

“Los jóvenes quieren crecer rápido, pero aún no conocen las reglas del juego del mundo laboral. Quieren avanzar de golpe y eso genera frustración. Necesitan aprender a equivocarse.”

Tema 3: Adaptabilidad y aprendizaje continuo

Una tercera temática que surgió durante el diálogo, pero que fue más bien tangencial a las dos anteriores, fue la adaptabilidad y la capacidad del talento joven de estar constantemente aprendiendo. En un contexto de cambio externo (p. ej., macroeconomía, IA) e interno (p. ej., nuevas presiones de alto desempeño) permanente, las organizaciones valoran bastante la predisposición de los profesionales jóvenes a ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a nuevas situaciones ambiguas, y posteriormente aprender de ellas para mejorar a futuro. Esto implica aprender, desaprender cuando surgen nuevos aprendizajes, para luego reaprender en base a las situaciones inciertas que se han enfrentado.

En este sentido, es esencial que el talento joven desarrolle la capacidad de poder adaptarse a entornos dinámicos, incorporar nuevas tecnologías a su trabajo diario y a evolucionar junto a la organización. Se plantean entonces

¹ Algunas de estas frases corresponden a parafraseos de lo expresado por los participantes.

estas dos habilidades como competencias individuales que se volverán críticas durante los próximos años, por lo que una buena práctica sería preparar a los recién ingresados al mercado laboral para ser adaptables y que tengan una predisposición a estar constantemente aprendiendo nuevas formas de hacer las cosas en sus organizaciones.

Tema 4: Actitud propositiva, proactividad y compromiso

Más allá de las habilidades técnicas, un cuarto tema que emergió de la información cualitativa obtenida es que tener una actitud propositiva marca la diferencia entre un talento joven ‘del montón’ y alguien que es seleccionado para un puesto de trabajo. En este sentido, según la discusión, una actitud propositiva no se agota en tener una predisposición optimista en el trabajo y esperar que ‘todo salga bien’ (lo cual es importante, de igual forma), sino también en ser proactivo ante las tareas que se asignan y sostener un alto compromiso con el propósito y valores de la organización. Dicho de otra forma, algo que es clave según los participantes es la capacidad de mostrar iniciativa ante los desafíos que enfrentan las empresas: no esperar que los jefes vengán a proponer mejoras; los mismos trabajadores jóvenes deben sentirse empoderados en sugerir nuevas formas de avanzar. Asimismo, se buscan colaboradores que se identifiquen y calcen con la visión/misión de la compañía: que le encuentren sentido y coincidan con los objetivos que busca conseguir la organización. Esto es, si la entidad tiene un fin socio-medioambiental, que los que entren a la planilla a trabajar sean aquellos que pongan una importancia especial en este tipo de temáticas.

Algunas buenas prácticas de cómo conseguir que el talento joven genere esta propositividad y proactividad es entrenarlos desde el día uno en habilidades básicas que luego los hará mejores profesionales. Por ejemplo, que se acostumbren a tomar la iniciativa en gestionar aspectos básicos del entorno laboral, como el manejo de reuniones, en ser disciplinados, ser responsables ante el trabajo de uno, y otros aspectos que los participantes denominaron como ‘factores higiénicos’ del trabajo. Estas aptitudes son básicas, pero ocasionalmente faltan entre los recién egresados y son aspectos que se deben de desarrollar en el puesto de trabajo.

Tema 5: Marca personal y orientación a la empleabilidad

Finalmente, el quinto tema que surgió en este eje fue la importancia de que el talento joven construya desde la época universitaria su marca personal y comiencen a construir un capital profesional que aumente su empleabilidad de cara al mundo laboral. Esto implica cosas como, por ejemplo, desarrollar una identidad profesional clara respecto a qué área les interesa (p. ej., marketing, finanzas, RRHH) y también que empiecen a identificar y desarrollar un conjunto de habilidades que sean claves para las prácticas profesionales y trabajos a los que quieran acceder como talento joven. Por ejemplo, si desean marketing como disciplina para desarrollar su carrera profesional, que generen competencias individuales que sean claves para este campo: análisis de mercados, posicionamiento, segmentación, etc. No menos importante, también se deben de resaltar en los CVs aspectos más técnicos del trabajo como manejo de ciertos softwares que sean esenciales para los puestos a los cuales aspiran (p. ej., IA, manejo de redes sociales).

III. LO QUE EL TALENTO JOVEN BUSCA EN LAS ORGANIZACIONES HOY

El segundo eje de este informe está vinculado a la discusión que surgió para responder la siguiente pregunta: ¿Qué busca este talento joven en las organizaciones el día de hoy? Esto implicó abordar la otra cara de la moneda: qué

piden estos trabajadores jóvenes de las empresas al elegir y permanecer en ellas. La visión de estos líderes de RRHH nos ofrece una lectura desde dentro y lo que ellos viven en el día a día. Las principales conclusiones de este punto se pueden agrupar en torno a 3 temas: i) propósito y flexibilidad como prioridades, ii) autonomía y calidad del liderazgo y iii) desarrollo, gestión de carrera y movilidad.

Tema 1: Propósito y flexibilidad como prioridades

El aspecto que más busca el talento joven en las empresas de hoy, de acuerdo con los participantes del diálogo, es que las empresas cuenten con un propósito claro, de tal forma que puedan identificarse con la visión/misión expuesta y, consecuentemente, puedan sentir que su trabajo tiene un impacto real. Por ende, un trabajo que implique solamente ir, hacer lo pedido y ganar dinero, ya no es suficiente para el talento joven. Las entidades de hoy tienen que ofrecer un conjunto de fundamentos estratégicos (i.e., visión, misión, objetivos, estrategia, etc.) que satisfagan necesidades fundamentales a nivel socio-medioambientales, para que los recién egresados perciban que con su labor están haciendo un bien a al mundo.

Un segundo factor, igualmente importante que el propósito, es que los jóvenes buscan flexibilidad laboral. Esta flexibilidad debe ocurrir en al menos dos dimensiones: primero, en modalidades de trabajo (i.e., trabajo 100% remoto o híbrido), y segundo, en horarios laborales. Respecto al primero, el talento joven valora el tiempo en el hogar con sus familias, mascotas y otros seres queridos, y buscan complementar esta importancia con el trabajo. Poder quedarse algunos días al menos en casa es imperativo para estos jóvenes y, de hecho, no temen en rechazar ofertas o no postular a trabajos que tienen como política la presencialidad total. Respecto al segundo, tener un horario fijo diario tampoco es algo que llame la atención: poder tener cierto margen para llegar más tarde a la oficina y/o poder irse un poco más temprano, es fundamental para ellos. Sobre todo, aquellos que congenian el trabajo con otras responsabilidades como la maternidad/paternidad, el cuidado de familiares o pasatiempos que son importantes para su desarrollo personal.

Esto es una lección directa a las empresas, dado que es un llamado explícito a repensar cómo se estructura el trabajo en torno a un propósito claro y, a la vez, en cómo se ordena el trabajo del talento joven. No basta con objetivos etéreos ni generales, sino que el talento joven está buscando comprometerse con un bien socio-medioambiental en un entorno de trabajo donde tengan horarios y formatos que permitan congeniar sus vidas personales. Empresas que fallen en ello tendrán problemas atrayendo talento joven de calidad, dado que buscarán entidades que sí posean estas características:

“Los jóvenes que buscan trabajo hoy quieren flexibilidad horaria. Es fundamental para no solo atraerlos, sino también para retenerlos dentro de la empresa.”

Tema 2: Autonomía y calidad del liderazgo

Propósito y flexibilidad, no obstante, no satisfacen todas las necesidades de los trabajadores jóvenes. El segundo tema en este eje que se destacó fue que los jóvenes profesionales quieren autonomía para tomar decisiones, no solo ejecutar instrucciones que le traspasan sus superiores. Esto implica que sean contextos laborales donde sean capacitados para tomar buenas decisiones y que se sientan empoderados para ello.

Algo que va de la mano de lo anterior, según los participantes, es que esto implica que los líderes de las empresas tienen que estar preparados para formar al talento joven en autonomía para la toma de decisiones. Esto significa que las compañías tienen que estar dispuestas a invertir en el desarrollo de los jóvenes, pero también en los jefes para que sepan cómo gestionar esta necesidad de liderazgo de calidad. En este sentido, la figura del líder que forma, acompaña y da retroalimentación constructiva aparece como un factor determinante en la retención del talento joven:

“Hay que capacitar también al jefe. La calidad del liderazgo es uno de los factores más decisivos para retener talento joven.”

Tema 3: Desarrollo, gestión de carrera y movilidad

El tercer tema en la respuesta a esta pregunta tuvo relación con el crecimiento del talento joven una vez dentro de la empresa. Esto es, que existan instancias de desarrollo interno, de tal forma que puedan hacer carrera dentro de la misma empresa si es que hay espacio para ello. Aunque hoy está en boga la idea de la autogestión de la carrera, las empresas también tienen que intentar trazar posibles caminos para el talento joven que es promotor (i.e., *high-flyers*). Los jóvenes buscan que las empresas les ayuden a gestionar su carrera, no solo a cumplir un rol.

Asimismo, una gestión de carrera y movilidad interna no son suficientes, de acuerdo con lo señalado por los participantes. También se destacó que las organizaciones se ven como silos, donde se percibe que, si un trabajador se va de ahí, ya no podrá volver nunca más. Por ello, se propuso romper con estos silos que cambian la cultura que existe en el mercado laboral chileno para que se fomente la movilidad inter-empresas. Así, con la confianza de que quien se va, luego pueda regresar con más experiencia y pueda aportar mayor valor a la organización.

IV. EL ROL PENDIENTE DE LA ACADEMIA

El tercer eje del diálogo intentó responder la siguiente pregunta: ¿Qué rol debe jugar la academia para reducir la brecha entre la universidad y las empresas para preparar mejor al talento joven para el mercado laboral? Los líderes de RRHH participantes en el encuentro emitieron opiniones que se pueden agrupar en torno a 3 temas: i) mallas curriculares más integradas, ii) un puente real entre universidad y empresa y iii) desarrollo de líderes, no solo profesionales.

Tema 1: Mallas curriculares más integradas

Los participantes plantearon la necesidad de que los programas universitarios incorporen no solo conocimientos técnicos propios de las disciplinas de la gestión de empresas, sino también habilidades blandas, competencias digitales, manejo del entorno laboral real y formación emocional (todo esto consistente con lo expuesto en los ejes anteriores). Esto implica que la academia debe preparar profesionales para un mundo que cambia rápido, y eso implica revisar estructuras curriculares que en muchos casos no han evolucionado al mismo ritmo que el mercado. Más tareas aplicadas donde el talento joven pueda desarrollar estas competencias individuales se hace esencial para triunfar en el mercado laboral de hoy.

Tema 2: Un puente real entre universidad y empresa

El segundo tema en este eje fue un llamado, más que un punto de discusión *per se*. La petición que hicieron recurrentemente los participantes fue construir un puente genuino entre la academia y la industria. Ambos mundos a veces parecen funcionar independientes uno del otro, ignorando la vinculación estrecha que debe existir entre ambas. De hecho, ambas tienen desafíos que solo pueden enfrentar en forma conjunta: las empresas necesitan talento mejor preparado; y las universidades necesitan retroalimentación del mercado para actualizar su oferta. Se destacó que estos diálogos e informes, surgen precisamente como un espacio para materializar ese puente.

“Tiene que existir un puente entre la academia y la industria. Ambas tienen que aportar a los desafíos que enfrentan.”

Tema 3: Desarrollo de líderes, no solo de profesionales

Un tercer punto que surgió con fuerza en relación con el mundo universitario fue la necesidad de preparar mejor a los estudiantes para roles de liderazgo. Los participantes observaron que los jóvenes llegan con pasiones y miedo, pero sin herramientas para enfrentar el mundo del trabajo hoy. Por ejemplo, habilidades que las universidades deben procurar desarrollar entre el talento joven son: cómo dar y recibir retroalimentación, cómo gestionar equipos, cómo enfrentar la frustración y el conflicto, entre otras. La academia puede y debe contribuir a este desarrollo.

V. CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

Este *Diálogo Talento y Empleabilidad*, convocado por el CIES-UDD, reveló un diagnóstico compartido por líderes de RRHH de 31 organizaciones: la gestión del talento joven en Chile es un gran desafío. Los hallazgos articulados en los tres ejes del informe convergen en una lectura coherente. Las empresas no buscan solo dominio técnico, sino profesionales capaces de usar la tecnología con propósito ético y criterio analítico (eje I). El talento joven, a su vez, exige entornos laborales con propósitos claros, flexibilidad real y liderazgo formativo (no meramente autocrático) como condiciones para comprometerse con una organización (eje II). Y la academia aparece, según los propios ejecutivos de RRHH, con una deuda curricular pendiente: sus mallas no han evolucionado al mismo ritmo que el mercado, y los egresados llegan con brechas tanto en habilidades blandas como en preparación emocional para el mundo laboral (eje III).

Temas abiertos para próximas ediciones:

El diálogo dejó planteadas varias preguntas que merecen ser profundizadas en ediciones futuras de esta serie:

- ¿Cómo se puede desarrollar de forma más efectiva la inteligencia emocional del talento joven y quién debe hacerse responsable de desde desafío? Respecto a esto último, ¿es deber de las universidades? ¿De las empresas? ¿De los mismos jóvenes?

- ¿Cómo medir y evaluar el desarrollo de habilidades blandas en contextos universitarios y qué evidencia existe sobre las intervenciones más efectivas? ¿Cómo deben evolucionar las mallas curriculares para equilibrar conocimiento técnico y habilidades blandas?

VI. RECOMENDACIONES

A partir del diálogo sostenido en esta versión, se pueden formular las siguientes propuestas de recomendaciones concretas, diferenciadas por actor:

Para las empresas: Invertir en la calidad del liderazgo de línea intermedia es una de las palancas más directas para retener el talento joven. La evidencia sugiere que la relación con el supervisor inmediato es uno de los predictores más robustos de satisfacción y permanencia laboral (Harter et al., 2002). Esto implica no solo capacitar a los recién egresados, sino también (y con igual urgencia) a quienes los lideran. Asimismo, las organizaciones que no ofrezcan flexibilidad laboral enfrentarán dificultades crecientes en la atracción de talento: la evidencia postpandemia muestra que la flexibilidad de modalidad y horario es hoy un factor determinante en las decisiones de postulación del segmento joven (Mas & Pallais, 2017).

Para la academia: Revisar las mallas curriculares con foco en la integración de habilidades blandas, competencias digitales y formación emocional no es una recomendación nueva, pero sigue siendo urgente (Nyberg et al., 2025). En particular, los programas de negocios deberían incorporar instancias sistemáticas de gestión de expectativas laborales, aprendizaje basado en proyectos reales y retroalimentación formativa, como mecanismos que reduzcan la brecha entre el egreso universitario y la inserción laboral efectiva.

Para los profesionales jóvenes: Construir desde la etapa universitaria una identidad profesional clara, un portafolio de habilidades relevantes y una marca personal reconocible son inversiones con alto retorno en empleabilidad. Esto supone también una disposición activa al aprendizaje continuo: la capacidad de aprender, desaprender y reaprender será, según los propios líderes de RRHH participantes, la competencia más diferenciadora de los próximos años.

VII. PARTICIPANTES DE LA RED DE TALENTO Y EMPLEABILIDAD

El listado corresponde a los integrantes de la red convocada por el CIES-UDD y la Facultad de Economía y Negocios UDD. La mayoría participó presencialmente en este primer diálogo; otros se sumaron a la red manifestando su interés en participar en próximas instancias.

Empresa / Organización	Participante(s)
AngloAmerican Chile	Daniela Moreno
Aguas Andinas	Sandra Gaete / Claudia Contreras
ABInBev	Franco Bobadilla
Unilever	Tiare Yáñez
Cencosud	Javier Carrasco / Piero Gallardo
Mercado Libre	Fernanda Flynn
Independiente (Ex 3M)	Tatiana Montes
FEMSA	Rodrigo Aravena
Ripley	María Eliana Norambuena
Coca Cola Andina	Gonzalo Aguirre
Amazon (AWS)	Christian Sfeir / Felipe Valdés
P&G	Mariana Salazar
CMPC	Gretha Arentsen (en su reemplazo: Jessica Carrión)
Sura	Eliana Restrepo / Guitta Pinochet
Banco Santander	Michelle McGowan / Sang Hee
Arauco	Nicolás Jobet
Ex Telefónica	Ana Katherina Ulloa
L'Oréal	Lesly Jiménez / Paula Urrutia
SMU	Paula Coronel
Codelco	Pamela Lyon
Red RRHH	Ilia González
Walmart	Miguel Ángel Ruiz
IBM	Sebastián Foldvary
Trendy	Iván Arcaya
Marsh	Consuelo Urquiza
La Polar	M. Ester Matus
Sky	Nicola Lamiaux

Empresa / Organización	Participante(s)
PwC	Cristián Blanchard / Ignacia Jeame
Tánica	Deborah Cohen
Salfa	Macarena Albornoz
Kitchen Center	Rocío Méndez

VIII. REFERENCIAS

Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007.

Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759

Nyberg, A. J., Schleicher, D. J., Bell, B. S., Boon, C., Cappelli, P., Collings, D. G., ... & Yakubovich, V. (2025). A brave new world of human resources research: Navigating perils and identifying grand challenges of the GenAI revolution. *Journal of Management*, 51(6), 2677-2718.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart & Winston.