



NTT Data



LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL EN CHILE

2023



Desarrollado por:





LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL EN CHILE

2023

Un proyecto de

NTT DATA Chile

Desarrollado por

Fundación País Digital

Primera edición

Agosto 2023

Queda prohibida la reproducción parcial o total del contenido de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin permiso de su autor.

LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL EN CHILE

2023

Un proyecto de

Desarrollado por

NTT Data

ÍNDICE



INTRODUCCIÓN

Los desafíos del talento digital en Chile	9
Agradecimientos	19



PRESENTACIÓN

Adolfo Cuenca CEO de NTT DATA Chile El valor del talento digital en tiempos líquidos	23
Pelayo Covarrubias Presidente de Fundación País Digital El rol transformador del talento digital y las habilidades del siglo XXI	27
Jeannette Jara Ministra del Trabajo y Previsión Social Políticas Públicas enfocadas en potenciar el talento digital	31



EMPRESAS

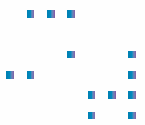
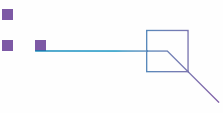
ACHS Talento digital con propósito social	38	Colbún Talento para la transición energética	98
AINTECH Talento digital para el mundo tecnológico y científico	44	Coopeuch Talento que genera más inclusión financiera	104
BancoEstado Talento digital para la banca y el desarrollo del país	50	Copec Potenciando el talento para una mejor conectividad y movilidad	110
Bci Formación y reconversión de talentos	56	CorreosChile Compromiso y colaboración: atributos para la economía digital	116
Buda.com Talento para revolucionar el mercado financiero	62	Desafío Latam Transformando talentos	122
Buk Talento digital en el corazón de las organizaciones	68	Dodo Gestionando la salud mental a través del talento digital	128
Capitalizarme.com Uniando talentos para abrir el mundo inmobiliario	74	Empresas SB Talento digital: Un elemento transformador en la industria	134
Cisco Inquietud constante y avidez de conocimiento	80	Enel X La personalización como clave para el desarrollo del talento digital	140
Clínica MEDS Cultura de servicio y desarrollo del talento	86	Entel Talento digital a la base del negocio	146
Codify Impulsando la productividad organizacional a través del talento digital	92	Examedí Talento híbrido para el acceso a la salud	152

[Ver Más](#)

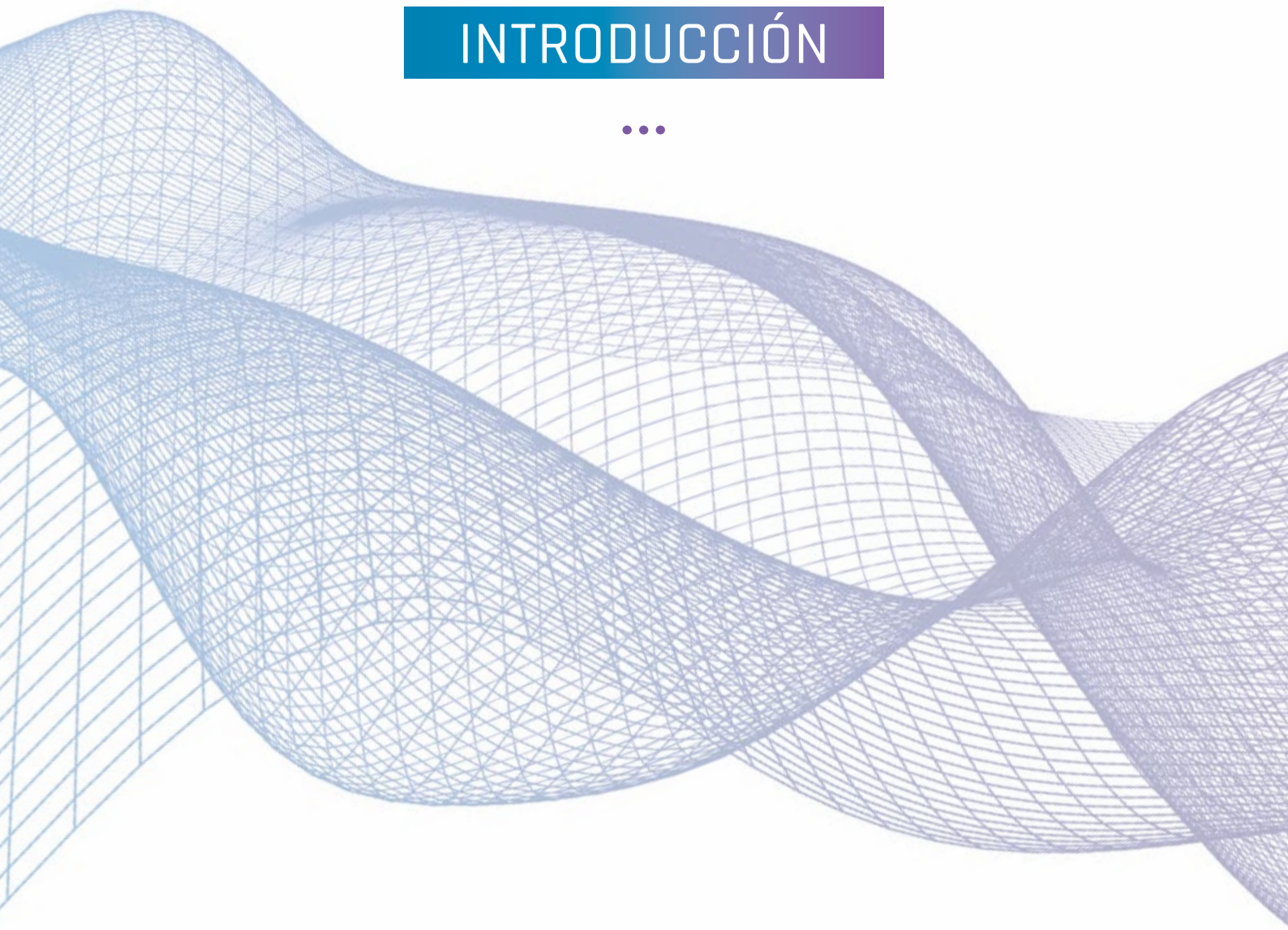


ACADEMIA

falabella.com	158	Nubox	224	Duoc UC	292
Agilidad y talento para el comercio electrónico		Talentos como fortaleza de las empresas		Cultura digital, innovación y adaptación en la Educación Superior Técnico Profesional	
Fortinet	164	Oracle	230	INACAP	296
Ciberseguridad en manos del talento digital		Talento con foco en el aprendizaje constante		La Educación Superior Técnico Profesional en la era de la industria 4.0	
Galgo	170	Scotiabank	236	Universidad Adolfo Ibáñez	300
Talento autónomo y ágil		Talento en constante aprendizaje		El ciclo virtuoso entre academia e industria para potenciar la formación de talento	
Gtd	176	SKY Airline	242	Universidad de Chile	304
Talento digital siempre a la vanguardia		Talento para una aviación sostenible		Talento digital más allá del aula	
Inbrax	182	SQM	248	Universidad de Concepción	308
Curiosidad e inquietud para el mundo publicitario		Talento Digital en la gran minería		Formación con foco tecnológico y digital	
Instacrops	188	Statkraft	254	Universidad de Talca	312
El talento digital como motor de cambio en la agricultura sostenible		Talento digital para la transformación energética		Flexibilizar el modelo educativo para integrar los cambios tecnológicos en la formación de profesionales	
LIRMI	194	Telefónica	260	Universidad del Desarrollo	316
La pasión por el aprendizaje		Desarrollando en las personas las habilidades digitales del futuro		Estudiantes digitales: las claves para formar talentos para el siglo XXI	
Mercado Libre	200	Toku	266	Universidad Técnica Federico Santa María	320
La importancia de estar en un proceso de mejora continua		Cultura colaborativa y aprendizaje a través del error		Adaptarse para perdurar: la evolución de la educación digital	
Metro	206	Transbank	272		
Talentos para la confiabilidad de los servicios		Talento que aporte valor a pequeñas y grandes empresas			
Microsoft	212	Uber	278		
Diversidad para la innovación		Habilidades técnicas y blandas para generar impacto			
Natura	218	Verisure	284		
Talento diverso para un mercado cambiante		Talento para la protección de las personas			



INTRODUCCIÓN



➤ **LOS DESAFÍOS DEL
TALENTO DIGITAL EN CHILE**

➤ **AGRADECIMIENTOS**



LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL EN CHILE

...

**EN LA ERA DIGITAL, EL TALENTO
SE HA CONVERTIDO EN EL
ACTIVO MÁS VALIOSO PARA LAS
ORGANIZACIONES EN TODO EL
MUNDO.**

LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL Y LA RÁPIDA EVOLUCIÓN
DE LA TECNOLOGÍA HAN CREADO
UNA CRECIENTE DEMANDA DE
PROFESIONALES ALTAMENTE
CAPACITADOS EN DICHO ÁMBITO

El desafío de satisfacer la demanda de profesionales altamente capacitados y/o especializados en el uso de tecnologías digitales es de alcance global, y en Chile el desarrollo y retención del talento digital es una tarea de largo aliento.

Según el informe “OECD Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030”, la acelerada evolución de la tecnología requiere de manera fundamental “aprender a aprender”, lo que se traduce en una capacidad permanente para responder a la transformación de la sociedad. En particular, la OECD también recomienda en su reporte “OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World” (2019) aumentar las competencias esenciales (tecnológicas, digitales, cognitivas y socioemocionales) junto con un reconocimiento de las competencias específicas del contexto en el lugar de trabajo, la sociedad y la educación, con el apoyo de un amplio conjunto de políticas públicas asociadas al desarrollo de ellas. Así, las habilidades digitales se definen como “una serie de capacidades para utilizar, aplicar y comprender información en una sociedad digital, que permiten crear y compartir contenidos digitales, comunicarse y colaborar, y resolver problemas para una autorrealización eficaz y creativa en la vida, el aprendizaje, el trabajo y las actividades sociales en general”. En particular, en un contexto organizacional, el talento digital es “el nivel de aptitud que alguien tiene para comprender, aplicar y participar en la transformación digital”, quien aplica constantemente un “digital mindset”, es decir, quien observa y piensa los viejos problemas y procesos con nuevos ojos, de una manera más rápida, iterativa y adaptable para una sociedad en constante movimiento.

Considerando el alcance de estas definiciones, a nivel mundial el desafío de contar con talento digital es una preocupación compartida por empresas de todos los sectores y tamaños. Uno de los principales desafíos es la brecha entre la demanda y la oferta. Según el informe “Future of Jobs” del Foro Económico Mundial de 2020, existe una falta de habilidades digitales adecuadas en la

fuerza laboral actual. Esta brecha se espera que se amplíe, ya que se estima que para el año 2025, el 85% de las empresas requerirán dichas habilidades, mientras que solo el 43% de los trabajadores contarán con ellas. Esta situación aumenta a medida que los avances tecnológicos continúan su aceleración, ya que están en constante cambio. Esto requiere que los profesionales estén permanentemente actualizándose y aprendiendo para mantenerse al día con las últimas tendencias y avances tecnológicos (Foro Económico Mundial, 2020).

Las habilidades digitales tradicionales, como la programación y el análisis de datos, siguen siendo fundamentales, pero también surgen nuevas habilidades emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la ciberseguridad, la analítica de datos, y la gestión de proyectos tecnológicos. Precisamente, es en estas áreas emergentes o específicas clave donde existe un déficit global de talento digital. De hecho, se prevé

LAS HABILIDADES DIGITALES
TRADICIONALES, COMO
LA PROGRAMACIÓN Y EL
ANÁLISIS DE DATOS, SIGUEN
SIENDO FUNDAMENTALES,
PERO TAMBIÉN **SURGEN**
NUEVAS HABILIDADES
EMERGENTES, COMO LA
INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL
APRENDIZAJE AUTOMÁTICO,
LA CIBERSEGURIDAD, LA
ANALÍTICA DE DATOS, Y LA
GESTIÓN DE PROYECTOS
TECNOLÓGICOS



que haya una escasez de 4,3 millones de profesionales de tecnología, medios y telecomunicaciones al año 2030, según un estudio de Korn Ferry (2018).

Adicionalmente, la retención del talento digital también es un desafío crítico a nivel mundial. Muchos profesionales altamente capacitados optan por buscar oportunidades en el extranjero, donde pueden encontrar mejores condiciones laborales y salariales. Esto crea una competencia global por el talento y dificulta que las organizaciones retengan a los profesionales más calificados. En este escenario, las nuevas formas de trabajar y los contratos flexibles se han convertido en elementos higiénicos -más que diferenciadores- en cuanto a la oferta de atracción de talentos.

Superar estos desafíos requerirá un enfoque integral que involucre la colaboración entre los sectores público y privado, la educación y formación continua, así como estrategias efectivas de retención del talento en el ámbito digital. Es fundamental promover la formación en habilidades digitales desde etapas tempranas de la educación, fomentar la reconversión laboral para adaptar las habilidades existentes a las necesidades digitales, potenciar las competencias de los ciudadanos digitales y fortalecer la colaboración entre empresas, gobiernos y organismos educativos para cerrar la brecha de habilidades y aprovechar plenamente el potencial de la economía digital.



**LA RETENCIÓN
DEL TALENTO
DIGITAL TAMBIÉN
ES UN DESAFÍO
CRÍTICO A NIVEL
MUNDIAL. MUCHOS
PROFESIONALES
ALTAMENTE
CAPACITADOS
OPTAN POR BUSCAR
OPORTUNIDADES EN
EL EXTRANJERO**



ASÍ COMO A NIVEL MUNDIAL, **UNO DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS EN CHILE ES LA FALTA DE PROFESIONALES CON HABILIDADES DIGITALES**

Centrándonos en Chile, el país ha experimentado un crecimiento sostenido en materia de transformación digital en los últimos años. Según el Índice de Competitividad Digital elaborado por el IMD, Chile se ubica en el puesto 45 a nivel mundial en términos de preparación digital. Aunque ha habido avances significativos, el país aún enfrenta desafíos en esta materia. Esto se ha convertido en un factor clave para el desarrollo económico y la competitividad, dado que se requiere una fuerza laboral altamente capacitada y adaptable que pueda aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización en diferentes sectores, como la educación, la salud, las finanzas, la industria, el comercio y los servicios. En ese contexto, según el Índice Global de Competitividad Digital 2021 del Foro Económico Mundial, Chile ocupa el puesto 54 a nivel mundial en términos de preparación para la adopción y aprovechamiento de las tecnologías digitales. Esta posición refleja la necesidad de mejorar y fortalecer el ecosistema digital del país.

Así como a nivel mundial, uno de los principales desafíos en Chile es la falta de profesionales con habilidades digitales. Según un estudio del Observatorio Laboral, existe una alta demanda de profesionales en áreas como el desarrollo de software, la analítica de datos y la ciberseguridad, pero la oferta de profesionales capacitados en estas áreas es limitada. Aunque se han realizado esfuerzos significativos para promover la educación en tecnología y habilidades digitales en el país, todavía existe una brecha en la disponibilidad y calidad de programas de formación adecuados. Según el Informe de Competitividad Global 2021-2022 del World Economic Forum, Chile se encuentra

en el puesto 61 en términos de calidad de la educación en ciencia y matemáticas, poniendo énfasis a la necesidad de fortalecer los programas educativos para fomentar el desarrollo de habilidades digitales desde etapas tempranas de la educación.

Otro desafío importante es la capacitación de las empresas en habilidades digitales. Si bien algunas organizaciones han tomado medidas para fomentar la capacitación y el desarrollo de talento interno, aún hay una brecha significativa en términos de adaptación a las nuevas tecnologías y prácticas digitales. Según el Índice de Transformación Digital 2021 de IMD World Competitiveness Center, Chile ocupa el puesto 52 en adaptabilidad digital de las empresas. Dado el fuerte ingreso de las tecnologías digitales en nuestra sociedad, según estimaciones de Fundación Chile junto con la Comisión Nacional de Productividad, 1,9 millones de empleos del país tienen un gran potencial para ser automatizables por el cambio tecnológico, mientras que los empleos relacionados a las tecnologías van en aumento. Según la misma





CHILE DEBE
FORTALECER LOS
PROGRAMAS EDUCATIVOS
PARA **FOMENTAR**
EL DESARROLLO DE
HABILIDADES DIGITALES
DESDE ETAPAS TEMPRANAS
DE LA EDUCACIÓN



fuelle, los perfiles más buscados de trabajadores con habilidades digitales incluyen desarrolladores de software, desarrolladores FullStack, BackEnd, FrontEnd e ingenieros de software (Fundación Chile, 2022).

Los desafíos del talento digital se hacen evidentes a medida que la transformación digital se acelera, requiriendo un enfoque humano en la tecnología. Si bien el dominio tecnológico es fundamental para ingresar al mercado laboral, no es suficiente para destacar. Según el estudio “El Profesional del Futuro” de NTT DATA de 2021, el 75% de los encuestados en Chile considera que los profesionales que dominen la tecnología, la robotización y las plataformas digitales serán de alta importancia para las empresas en el futuro. Sin embargo, para enfrentar los desafíos del talento digital, es necesario resaltar otras características clave. Los chilenos creen que los profesionales del futuro deben tener capacidad de aprendizaje constante, facilidad para relacionarse y comunicarse con otros, y capacidad de adaptación y flexibilidad (NTT DATA, 2021). Además,

se destaca la importancia de competencias como la capacidad de comunicación en diferentes modalidades de trabajo, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional para liderar en las empresas. Estos desafíos refuerzan la necesidad de un enfoque integral que combine habilidades digitales con habilidades y competencias humanas para aprovechar plenamente el potencial de la transformación digital en Chile.

LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL SE HACEN EVIDENTES A MEDIDA QUE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL SE ACELERA, REQUIRIENDO UN ENFOQUE HUMANO EN LA TECNOLOGÍA. SI BIEN EL DOMINIO TECNOLÓGICO ES FUNDAMENTAL PARA INGRESAR AL MERCADO LABORAL, NO ES SUFICIENTE PARA DESTACAR



En el estudio de People Analytics de NTT DATA (2023), en el que se midió el comportamiento laboral de 3.500 personas en Latinoamérica, se evidencia que las personas pasan en promedio 20.1 horas a la semana en reuniones, llamadas, chats, correos, lo que ha cambiado la forma de destinar nuestros tiempos de trabajo, tiempo para la creatividad e innovación. Desde las organizaciones y empresas, se debe reflexionar sobre las implicancias de la transformación digital respecto a sus actividades y formas de trabajar, brindando el valor necesario a los trabajadores que deben adaptarse a cambios y desafíos complejos, logrando desenvolverse en sus entornos operativos y prácticas laborales. Así, según The Valley (2020) los nuevos retos que han identificado son formar el talento digital, fomentando y recompensando el aprendizaje para este tipo de habilidades, diseñando planes de carrera y de desarrollo profesional; atraer perfiles, y para esto se deben reformular los procesos de reclutamiento; retener el talento digital, y para esto la organización debe facilitar un ambiente grato de trabajo, en donde se haga partícipe del proceso de cambio a través de diversas medidas, como

espacios para innovar, horarios flexibles, trabajo remoto y grupos colaborativos de trabajo; y contar con áreas de capital humano cuyo foco vaya en la transformación digital, y que esté alineada a los objetivos estratégicos del nuevo modelo de negocios. Es importante destacar que una cantidad significativa de trabajadores realiza sus funciones a través del teletrabajo, especialmente con la llegada de la pandemia. Esto subraya la importancia de la tecnología y su capacidad para adaptarse a las necesidades específicas de las personas.

Un punto importante en esta brecha de profesionales con habilidades digitales, es la participación femenina en la industria tecnológica, donde los datos actuales revelan un desafío importante en cuanto a la brecha de género en el sector. Según la Encuesta Pulso de Demanda de Empleos Digitales 2021, solo el 16% de los trabajadores digitales son mujeres. Esta cifra refleja la necesidad de disminuir la disparidad de género y, al mismo tiempo, presenta una oportunidad considerando la escasez de talento digital existente.



Además, se ha destacado que la riqueza por habitante de Chile puede aumentar un 10,5% en torno al año 2060, con un crecimiento medio anual de 0,25 puntos, si se consigue anular la brecha de género entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, según la OCDE. Por lo tanto, abordar la brecha de género en la industria tecnológica y fomentar la participación de las mujeres en carreras STEM se vuelve aún más relevante para el desarrollo económico y social del país.

Para abordar esta situación, es crucial generar conocimiento e interés vocacional en mujeres desde edades tempranas y acelerar cambios culturales en el hogar, las aulas y las empresas. Según el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, en Chile, en el año 2018, solo 1 de cada 4 matrículas en áreas STEM correspondió a mujeres, y en el área de Tecnología, la proporción fue de solo 1 de cada 5 matrículas (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2021).

La brecha de género también se evidencia en el porcentaje de egreso de carreras de pregrado en áreas STEM. Según un artículo del diario La Tercera, Chile se encuentra en la última posición entre los países de la OCDE, con solo un 19% de mujeres que se gradúan en estas carreras, en comparación con la media OCDE del 32% (La Tercera, 2022). Esta disparidad se extiende al ámbito docente, donde hay una falta de liderazgo femenino o una baja representación de mujeres en este campo. Además, el porcentaje de mujeres contratadas en I+D en las universidades es del 39%, lo que refuerza la desventaja causada por la brecha de género en el ámbito tecnológico, de desarrollo e investigación (La Tercera, 2022).

En respuesta a estos desafíos, tanto a nivel mundial como en Chile, es necesario tomar medidas para promover el talento digital. Esto implica invertir en programas de capacitación en habilidades digitales, fomentar la colaboración entre empresas, instituciones educativas y el gobierno, y crear políticas que incentiven la formación de talento desde edades tempranas en el país.

Por eso, como NTT DATA, en colaboración con Fundación País Digital, hemos querido desarrollar este libro, con el objetivo de poner a disposición de la sociedad los testimonios de quienes lideran empresas, *startups*, organismos públicos y la academia, para dar a conocer la realidad respecto a lo que está pasando en Chile con el Talento Digital y cómo están abordando sus desafíos. Por medio de estas entrevistas se podrá conocer cómo están manejando la gestión del talento digital en sus espacios de trabajo, sus mejores prácticas, beneficios y desafíos, los aprendizajes sostenidos debido a la pandemia por COVID-19, entre otros puntos, para que todos quienes accedan a este material, sean parte comprometida de este desafío que el país debe abordar en conjunto.

ES NECESARIO TOMAR
MEDIDAS PARA PROMOVER
EL TALENTO DIGITAL.
ESTO IMPLICA **INVERTIR
EN PROGRAMAS DE
CAPACITACIÓN EN
HABILIDADES DIGITALES,
FOMENTAR LA
COLABORACIÓN ENTRE
EMPRESAS, INSTITUCIONES
EDUCATIVAS Y EL GOBIERNO,
Y CREAR POLÍTICAS QUE
INCENTIVEN LA FORMACIÓN
DE TALENTO DESDE EDADES
TEMPRANAS EN EL PAÍS**





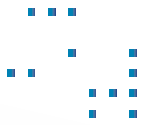
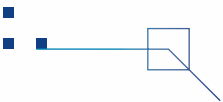


AGRADECIMIENTOS



Deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las organizaciones, equipos y personas que han sido fundamentales en el logro de esta publicación. Su apoyo y dedicación han sido pilares fundamentales para convertir este proyecto en una realidad. También deseamos reconocer y agradecer a los equipos de comunicaciones y de personas que han trabajado para exponer los procesos y mejores prácticas de cada organización, permitiendo que este conocimiento llegue a un público amplio y diverso. Además, destacamos a la academia que se ha unido a esta iniciativa para exponer sobre los avances y desafíos en los procesos de formación de los estudiantes de educación superior. Cada persona que ha interactuado con este proyecto, ha contribuido con su experiencia, conocimientos y perspectivas únicas, enriqueciendo cada capítulo y aportando un valor significativo a los resultados que se muestran en estas páginas. Su participación ha sido esencial para la creación de un contenido sólido y significativo para nuestro país. Expresamos nuestra más profunda gratitud a cada uno de ustedes por su valioso aporte y por haber sido parte de este maravilloso viaje.

¡Muchas gracias!



PRESENTACIÓN

**ADOLFO CUENCA**

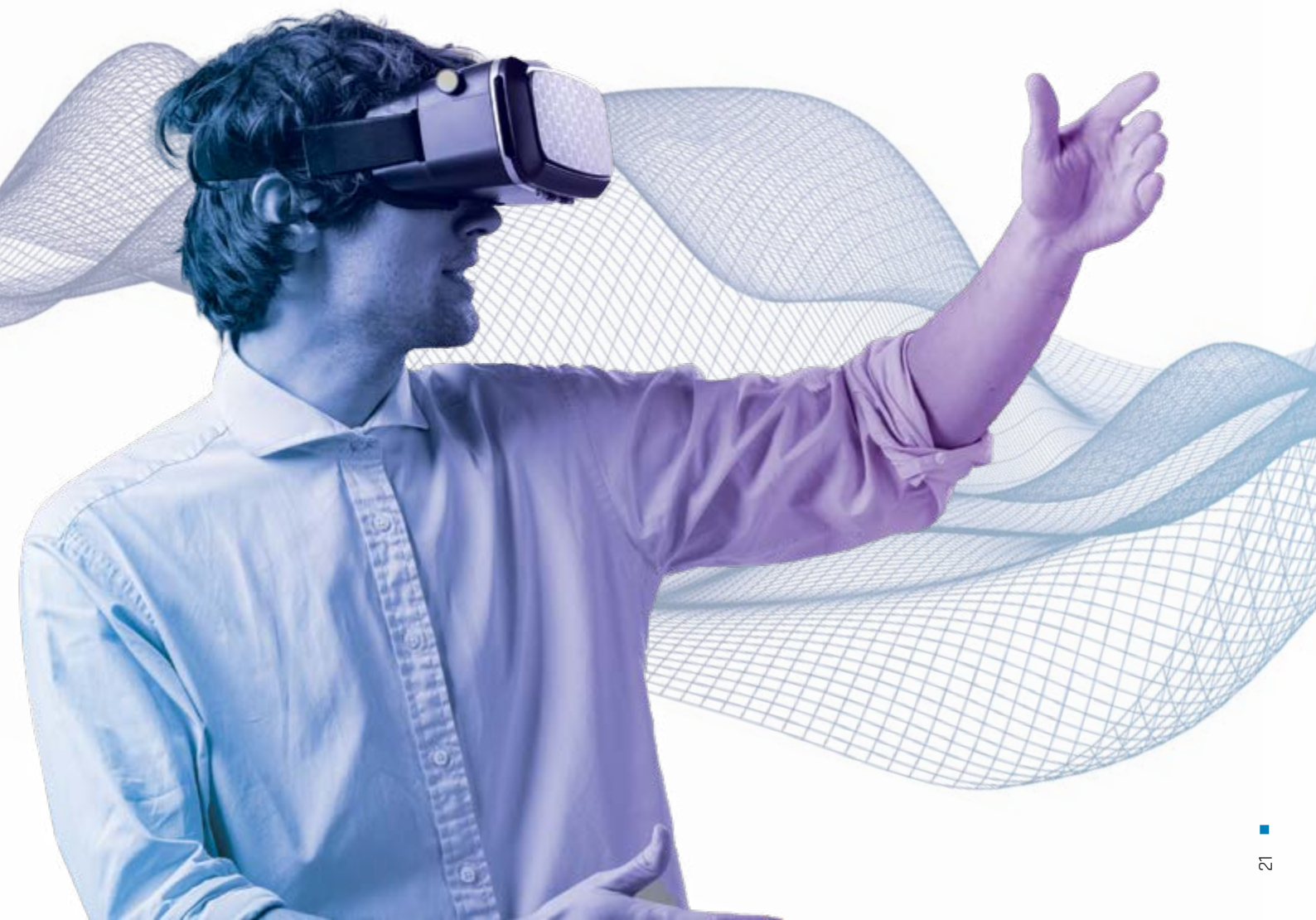
CEO de NTT DATA Chile

**PELAYO COVARRUBIAS**

Presidente de Fundación País Digital

**JEANNETTE JARA**

Ministra del Trabajo y Previsión Social



A portrait of Adolfo Cuenca, CEO of NTT Data Chile. He is a middle-aged man with dark hair, smiling, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is standing in front of a large window with a blue frame, looking out at a cityscape. The background is slightly blurred. The text 'ADOLFO CUENCA' is overlaid on the image in a blue box.

ADOLFO CUENCA

CEO DE NTT DATA CHILE

EL VALOR DEL TALENTO DIGITAL EN TIEMPOS LÍQUIDOS



“LOS DESAFÍOS DEL TALENTO DIGITAL NO SE REDUCEN A PERSONAS QUE PROGRAMAN O DESARROLLAN DIRECTAMENTE TECNOLOGÍA. **HABLAMOS DE UNA FORMA DE PENSAR, DE ENFRENTAR LOS PROBLEMAS, DONDE LA TECNOLOGÍA ES UNA GRAN HERRAMIENTA, PERO QUE REQUIERE DE UNA MIRADA INTEGRAL, DE PERSONAS QUE SEAN CAPACES DE TOMAR DECISIONES COMPLEJAS** EN ENTORNOS CAMBIANTES, CON FLEXIBILIDAD, CREATIVIDAD Y PENSAMIENTO CRÍTICO”

“

+

**EL TALENTO
EXISTE, SOLO NOS
FALTA SEGUIR
AVANZANDO EN
FOMENTARLO,
ARTICULARLO Y
POTENCIARLO.**

EL ENTORNO NOS
EXIGE HACERLO DE
FORMA URGENTE
Y RÁPIDA PARA
RESPONDER A LOS
DESAFÍOS DE HOY”

□

El año 2021 hicimos el ejercicio de recopilar en un libro los testimonios de líderes de empresas y *startups*, en torno a los desafíos de la transformación digital. A partir de ese proceso de conocer las experiencias, aprendizajes y buenas prácticas, decidimos hacer una nueva versión, ahora enfocándonos en los desafíos del talento digital en Chile.

Esta temática surge como un ámbito transversal en el que -cada día más- las organizaciones están poniendo mayor atención. Y es que el desafío de contar con personas con los conocimientos, habilidades y formas de comprender el mundo, acorde a los tiempos que corren, es un tema estratégico para cualquier institución.

Los desafíos del talento digital no se reducen a personas que programan o desarrollan directamente tecnología. Hablamos de una forma de pensar, de enfrentar los problemas, donde la tecnología es una gran herramienta, pero que requiere de una mirada integral, de personas que sean capaces de tomar decisiones complejas en entornos cambiantes, con flexibilidad, creatividad y pensamiento crítico. Personas curiosas, con interés permanente por aprender, y por desaprender.

Actualmente el mundo requiere de profesionales autodidactas, que busquen respuestas de forma rápida y efectiva, para llegar a mejores soluciones. Además, se requiere personas que fomenten la innovación, la inclusión y la diversidad, pues es la forma de lograr conformar equipos exitosos, donde cualquiera tiene espacio para dar su opinión e ideas.

Este tipo de perfiles no se forman una vez. Se construye una forma de pensar que se ejecuta y sigue nutriendo a lo largo de la vida. Y las organizaciones lo están comprendiendo, y el mercado laboral, lo está demandando.

Asimismo, es claro que en Chile y en el exterior existe una brecha entre la demanda y la disponibilidad de estos perfiles, por lo que estamos frente a la urgencia de acelerar el paso

para aumentar su formación y desarrollo. Contar con más talento digital en las nuevas generaciones y acelerar la digitalización del talento disponible en otros ámbitos.

Para lograr avanzar en este camino, es fundamental contar con el compromiso de todos los actores involucrados, autoridades de gobierno, mundo público, privado, academia, entre otros. El éxito del ecosistema digital no puede lograrse únicamente con el esfuerzo individual de cada uno. Se requiere el trabajo conjunto -que en muchos casos ya está avanzando- para que logremos poner al país a la vanguardia.

Por ello, desde NTT DATA quisimos aportar al debate con en este libro, donde recogemos las reflexiones y testimonios de quienes lideran el mundo del Estado, las grandes empresas y *startups*, y también los centros de formación de los futuros profesionales, porque todos ellos tienen mucho que decir frente a este desafío.

Agradezco sinceramente a quienes nos entregaron de forma generosa sus experiencias y reflexiones, y a todos los que contribuyeron al resultado de este libro. Especialmente al equipo de NTT DATA Chile y Fundación País Digital, que hicieron posible este material de gran valor para la sociedad. Espero que sea una lectura muy provechosa y que permita inspirar a todos para continuar contribuyendo al desarrollo de más y mejor talento digital para Chile.

El talento existe, solo nos falta seguir avanzando en fomentarlo, articularlo y potenciarlo. El entorno nos exige hacerlo de forma urgente y rápida para responder a los desafíos de hoy.

A portrait of Pelayo Covarrubias, a middle-aged man with grey hair, smiling. He is wearing a dark blue blazer over a light pink button-down shirt. He is standing outdoors with a blurred background of greenery and a building. A decorative graphic of concentric circles and lines is overlaid on the left side of the image.

PELAYO COVARRUBIAS

PRESIDENTE DE FUNDACIÓN
PAÍS DIGITAL

EL ROL TRANSFORMADOR DEL TALENTO DIGITAL Y LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI

...

“EL MUNDO ESTÁ EN CONSTANTE EVOLUCIÓN, IMPULSADO POR LOS AVANCES TECNOLÓGICOS QUE HAN REVOLUCIONADO LA FORMA EN QUE VIVIMOS, TRABAJAMOS Y NOS RELACIONAMOS. EN ESTE ESCENARIO, **EL TALENTO DIGITAL Y LAS HABILIDADES DEL SIGLO XXI SE HAN CONVERTIDO EN FACTORES CLAVE PARA IMPULSAR EL EMPRENDIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y EL LIDERAZGO EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA SOCIEDAD**”



“

AL CERRAR LA
BRECHA EXISTENTE
Y PROMOVER
UNA CULTURA
DE INNOVACIÓN,
EMPRENDIMIENTO
Y LIDERAZGO, **CHILE
PODRÁ IMPULSAR
SU DESARROLLO
ECONÓMICO Y SOCIAL,
APROVECHANDO
AL MÁXIMO LAS
OPORTUNIDADES
QUE OFRECE LA ERA
DIGITAL”**



El mundo está en constante evolución, impulsado por los avances tecnológicos que han revolucionado la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En este escenario, el talento digital y las habilidades del siglo XXI se han convertido en factores clave para impulsar el emprendimiento, la innovación y el liderazgo en todos los ámbitos de la sociedad. Esto ha sido más que nunca evidente en Chile y en el último tiempo a partir de la pandemia por COVID-19 que nos ha afectado, quedando claro el desafío de contar con más y mejor talento digital para potenciar el desarrollo económico y social del país.

Según el informe del Observatorio Laboral, la demanda de habilidades digitales en Chile está en constante crecimiento, superando ampliamente la oferta actual de profesionales capacitados en esta área. A su vez, los reportes del Futuro del Empleo del Foro Económico Mundial advierten sobre la creciente brecha entre las habilidades requeridas por el mercado laboral y las habilidades disponibles en la fuerza laboral, destacando que solo el 15% de los trabajadores chilenos posee habilidades digitales avanzadas, a pesar de que el 57% de los empleadores considera que estas habilidades son cruciales para el éxito de sus organizaciones. Esta situación plantea una urgencia para el país: es necesario cerrar esta brecha y fortalecer el talento digital y las habilidades del siglo XXI para impulsar el emprendimiento, la innovación y el liderazgo.

El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop) estima que en un futuro cercano el 90% de las vacantes en Europa requerirá de algún tipo de conocimiento digital y la Comisión Europea ya trabaja para garantizar que el 70% de los adultos tengan capacidades digitales básicas de aquí a 2025. En nuestro país, la pandemia por COVID-19 ha relevado la importancia de contar con una masa crítica y preparada de capital humano avanzado en tecnologías digitales, tales como inteligencia artificial o ciberseguridad. Las empresas y organizaciones que han logrado adaptarse y prosperar en este entorno cambiante son aquellas que han apostado

por la transformación digital y han cultivado un equipo con habilidades digitales, una mentalidad y cultura de innovación.

Este libro recopila las experiencias y visiones de destacados líderes de empresas y *startups* en Chile, así como de expertos en educación y formación, quienes comparten su perspectiva sobre el rol transformador del talento digital y las habilidades del siglo XXI. A través de sus relatos, descubriremos cómo estas organizaciones gestionan, reclutan, capacitan y potencian el talento digital como parte fundamental de su estrategia empresarial. También exploraremos cómo abordan las brechas de género y las mejores prácticas para fomentar la inclusión y la diversidad en el ámbito digital. Además, aprenderemos valiosas lecciones sobre cómo estas organizaciones actualmente funcionan y crecen a partir de los aprendizajes sostenidos en la pandemia y han implementado acciones concretas que impactan positivamente a sus trabajadores. Desde beneficios y flexibilidad laboral hasta nuevas formas de trabajo híbridas, descubriremos cómo el talento digital y las habilidades del siglo XXI han sido fundamentales para garantizar la continuidad de las operaciones y el bienestar de los empleados.

La experiencia de Fundación País Digital durante sus 22 años de vida, trabajando y creando para que Chile sea una sociedad digital, concuerda plenamente con la importancia crítica de invertir en el talento digital y las habilidades del siglo XXI como pilares fundamentales para enfrentar los desafíos del futuro. Al cerrar la brecha existente y promover una cultura de innovación, emprendimiento y liderazgo, Chile podrá impulsar su desarrollo económico y social, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece la era digital. Es momento de actuar y colaborar en la construcción de un país preparado y empoderado para liderar el cambio en un mundo en constante transformación.



JEANNETTE JARA

MINISTRA DEL TRABAJO Y
PREVISIÓN SOCIAL

POLÍTICAS PÚBLICAS ENFOCADAS EN POTENCIAR EL TALENTO DIGITAL



El Ministerio del Trabajo y Previsión Social tiene como misión abordar las necesidades y problemáticas relativas al empleo, la capacitación, la certificación de competencias y la intermediación, con el propósito de fortalecer la participación de las personas en el mercado de trabajo y su acceso al empleo formal.

Asimismo, la institución promueve y busca garantizar los derechos de las y los trabajadores, fiscalizando el efectivo cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo. De manera complementaria, se estimula el desarrollo de un modelo de relaciones laborales justas y equitativas que privilegie la cooperación y el diálogo social. La ministra del Trabajo y Previsión Social, Jeannette Jara, nos relata el enfoque de la institución y de políticas públicas que potencian el desarrollo de talento digital en nuestro país.



Para que Chile avance en la recuperación de empleos, en la creación de nuevos puestos de trabajo y en el desarrollo social y económico, es fundamental que el país se integre y adapte cada vez más a la era digital. Sobre todo, luego de que la pandemia haya acelerado la automatización y digitalización de procesos en todos los sectores: laboral, educacional, comercial, financiero, salud, entre otros.

Para lograr esta transformación es clave incentivar, apoyar y generar mayores oportunidades de aprendizaje de herramientas digitales en estudiantes, trabajadores, Pymes y sociedad en general; por lo que el rol conjunto del sector público y privado es fundamental.

La actual Ministra del Trabajo y Previsión Social, Jeannette Jara, cuenta que para potenciar el talento digital en el país, este 2023 el presupuesto estatal para cursos de capacitación y subsidios asociados asciende a 13.535 millones de pesos, disponiendo más de 5.000 cupos asignados para ambos programas; y que “esta inversión permite, por ejemplo, que una persona que no tiene conocimientos de programación pueda entrar en la industria digital, además de desarrollar cursos de especialidades, como ciencia de datos”.

Ajustando el talento laboral a las necesidades productivas

Para la Ministra el talento digital se refiere a “todas las habilidades y competencias que necesitan las y los trabajadores para desarrollarse en ocupaciones basadas en nuevas tecnologías y para adaptarse a la digitalización de la economía y la sociedad”.

Insiste en que, para lograr un desarrollo tecnológico virtuoso en Chile, es fundamental generar iniciativas y trabajar en colaboración con el mundo privado. Como ejemplo, menciona el Programa público-privado *Talento Digital*, “que busca dar acceso a mejores oportunidades

laborales, abordando el desajuste entre las habilidades y competencias que tienen los trabajadores y trabajadoras y las habilidades y competencias que son demandadas por las empresas”.

Respecto a las áreas de trabajo más utilizadas por las empresas de Tecnologías de la Información en el país, considera que son el desarrollo de productos digitales, el diseño y provisión de infraestructura y plataformas, y por otro lado señala que “los lenguajes de programación predominantes son JavaScript, HTML/CSS, Java, PHP y Python”.

De manera asociada, cuenta que los perfiles laborales más solicitados son los desarrolladores de software, fullstack, backend, frontend e ingenieros/as de software y analista QA. Por último, advierte que el manejo del inglés “es un desafío transversal no solo para el sector de TI, sino que también para todas las nuevas tecnologías que provengan de otros países”.

Programas estatales que ofrecen capacitaciones gratuitas

En cuanto a la oferta de programas que ofrece el Gobierno y principalmente el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y sus distintos servicios, la Ministra destaca dos programas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE): el *Programa Becas Laborales* y *Programa Reinvéntate*, que forman parte de la iniciativa Talento Digital.

Sobre el *Programa Becas Laborales* cuenta que busca potenciar el talento digital por tres vías. En primer lugar, el desarrollo de habilidades digitales para el trabajo dependiente. En segundo lugar, generación de habilidades para el emprendimiento, con foco en las habilidades digitales que potencien la creación de valor. Por último, el desarrollo de habilidades digitales para el trabajo en modalidad dependiente, con foco

en el desarrollo de especializaciones en la industria digital. Esta línea está orientada a personas que poseen habilidades de programación o perfiles compatibles con especializaciones en el área digital.

En cuanto al *Programa Reinvéntate* señala que su finalidad es “atender las necesidades de capacitación de personas que hayan perdido su empleo recientemente o que se encuentren en alto riesgo de perderlo”.

Por otro lado, Jara destaca también el *Programa ChileValora*, donde se ha trabajado con sectores o áreas productivas que están digitalizando sus competencias “para levantar de forma tripartita –Estado, empleadores y trabajadores– perfiles laborales de acuerdo con los estándares que han sido consensuados por la industria y contruidos en base al diálogo social”.

Como ejemplo de lo anterior, menciona al sector de *Servicios de Salud y Asistencia Social* que, durante el año 2022, levantó siete perfiles ocupacionales del subsector de servicios de salud: Capacitador(a) de sistemas de información en salud, Asistente de mesa de ayuda en salud, Codificador(a) de información en salud, Gestor(a) de datos en salud, Desarrollador(a) de sistemas de información en salud, Programador(a) de sistemas de información en salud y Especialista en interoperabilidad.



Disminuyendo las brechas digitales en Chile

En primer lugar, la Ministra identifica como brecha el hecho de que el sector digital está muy masculinizado, ya que “la proporción de mujeres alcanza tan solo un 16%, por lo que es fundamental que redoblemos los esfuerzos para la incorporación y atracción de mujeres a estos empleos”.

Además, informa que, en el caso de las personas migrantes, alrededor del 11% están relacionadas con estos empleos y que, en el caso de los jóvenes, la proporción es de solo un 10%.

Comenta, además, que en su Ministerio existen varios mecanismos para promover el talento digital y acortar las brechas entre el mundo productivo y el de la formación y capacitación.

Y sobre esto entrega algunos ejemplos, como las Ferias Laborales desarrolladas por SENCE, que buscan conectar a la industria con las personas que demandan un empleo, el sistema de certificación laboral *ChileValora* basado en competencias digitales, la Bolsa Nacional de Empleo y las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL), donde informan y conectan a las personas con empresas que tengan vacantes laborales.

+

“ES FUNDAMENTAL
QUE REDOBLEMOS LOS
ESFUERZOS **PARA LA
INCORPORACIÓN Y
ATRACCIÓN DE MUJERES
A ESTOS EMPLEOS**”

“EL SECTOR DIGITAL,
BIEN ABORDADO, PUEDE
REPRESENTAR **GRANDES
OPORTUNIDADES DE
EQUIDAD, TRABAJO
DECENTE Y, POR ENDE,
DE MAYOR BIENESTAR
PARA QUE NADIE SE
QUEDE ATRÁS**”



También destaca las iniciativas interministeriales que buscan fomentar la inserción de mujeres en sectores masculinizados y para que aumente su presencia en carreras de ciencias básicas, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).

Para la Ministra “el sector digital, bien abordado, puede representar grandes oportunidades de equidad, trabajo decente y, por ende, de mayor bienestar para que nadie se quede atrás”. Y asegura que “las características de algunos de estos trabajos permiten que personas históricamente excluidas puedan ingresar al mercado laboral, como por ejemplo mujeres con responsabilidades de cuidados o personas con discapacidad, que pueden desarrollar trabajo remoto desde sus hogares”.



Desarrollo de capacidades digitales

Jara reconoce que uno de los aspectos que Chile debe reforzar es la investigación de las motivaciones y expectativas de las personas que buscan capacitarse, con el propósito de optimizar la intermediación laboral.

Otro aspecto deficiente que menciona es la difusión regional de los programas laborales ofrecidos por el Estado, la coordinación con los gobiernos locales y las OMIL y el aprovechar el Modelo Bootcamp, “que está reconfigurando las reglas de la industria de la formación y permite el desarrollo de habilidades en un corto periodo de tiempo”.

En este sentido, Jara destaca que su cartera está realizando una labor de Vigilancia Tecnológica para identificar las nuevas tecnologías que llegarán al país “para poder sondear, junto a las empresas, a qué velocidad irán llegando y cuál será el impacto que tendrán en las habilidades y ocupaciones del sector”.



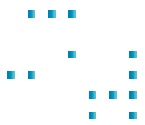
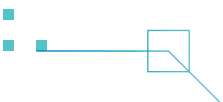
“TENEMOS QUE
GENERAR UNA MEJOR
ARTICULACIÓN ENTRE EL
**MUNDO EDUCACIONAL,
LA FORMACIÓN
PROFESIONAL Y LA
TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA**”



También menciona el rol que cumple el Observatorio Laboral de SENCE a través de diferentes estudios, que son levantados en cada región o a nivel nacional, y que tienen como fin, precisar el panorama de los perfiles de Tecnología de la Información más requeridos o las principales necesidades de habilidades y conocimientos.

Para finalizar, la Ministra señala que el desafío país es doble, porque “por un lado, tenemos que generar una mejor articulación entre el mundo educacional, la formación profesional y la transformación productiva. Y, de manera complementaria, tenemos que mejorar la arquitectura de todo el ecosistema de capacitación, certificación de competencias e intermediación laboral”.

La Ministra concluye mencionando el desafío propiamente social. “Como decía Juan Somavía: No queremos vivir en un mundo dividido entre quienes viven en la vanguardia de la era de la información y quienes viven al filo de la mera subsistencia. Esto implica que el esfuerzo país por impulsar el desarrollo del talento digital tiene que incluir, en todo momento, una perspectiva de cierre de brechas, para que nadie se quede atrás”.



EMPRESAS





La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una organización privada, sin fines de lucro, que nace en 1958 y que administra el Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Ley 16.744. Cuenta con un equipo de 10 mil personas, más de 2.800.000 trabajadores afiliados y más de 80 mil entidades empleadoras asociadas. Además, dispone de más de 260 centros ambulatorios a lo largo de Chile; 7 clínicas regionales y el Hospital del Trabajador, que tiene especialidad en trauma, rehabilitación y quemaduras, las patologías más comunes de accidentes laborales.

El Gerente General de la ACHS, Juan Luis Moreno, profundiza sobre los avances tecnológicos que ha conseguido la institución en cuanto a salud laboral, sobre los desafíos que deben resolver para la mejora de sus servicios y respecto del tipo de talento digital que se necesita para fortalecer la seguridad social de las y los trabajadores de Chile.



“

**CHILE NECESITA
TALENTOS DIGITALES
VERSÁTILES,
INQUIETOS Y
EMPÁTICOS** QUE SE
CONECTEN CON LOS
DESAFÍOS, CON LOS
PROBLEMAS Y CON LAS
REALIDADES QUE TIENE
NUESTRA SOCIEDAD”

A portrait of Juan Luis Moreno, a man with dark hair and a light beard, wearing a white shirt and a dark blazer. He is standing against a plain white background. A decorative graphic consisting of concentric circles and lines is overlaid on the lower part of the image.

JUAN LUIS MORENO

GERENTE GENERAL DE LA ASOCIACIÓN
CHILENA DE SEGURIDAD (ACHS)



TALENTO DIGITAL CON PROPÓSITO SOCIAL

La Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una organización que trabaja por promover la seguridad y salud de las y los trabajadores de Chile y sus familias, prestando asesorías y capacitaciones para generar condiciones de trabajo más sanas y seguras, ofreciendo atención médica ante accidentes o enfermedades laborales y entregando subsidios, pensiones e indemnizaciones para las y los trabajadores adheridos y para sus familias, en caso de alguna incapacidad temporal, permanente o fallecimiento.

El alcance del seguro que administra la ACHS y su rol como prestador de salud es nacional, y contempla la cobertura a cerca de 3 millones de trabajadores y más de 80 mil entidades adheridas, La relevancia de la labor que cumple y las dimensiones y complejidad de la operación plantea desafíos operacionales que hacen a la ACHS una institución que necesita innovar continuamente para cumplir con su propósito.

El Gerente General de la institución, Juan Luis Moreno, afirma que “la ACHS tiene una amplia variedad de desafíos. Por un lado, están los relacionados con los tratamientos de los pacientes en nuestros centros médicos que necesitan ser oportunos, eficaces y del más alto estándar a nivel nacional. Los de promoción de seguridad y prevención de riesgos en las empresas y organismos públicos adheridos que deben recoger la heterogeneidad de las industrias, tamaños de empresas y localización en todo el país y aquellos derivados de la necesidad de profundizar en el desarrollo de una propuesta de valor que nos permita contribuir para mejorar el acceso a una salud de calidad en nuestros país”.

Y con el objetivo transversal de mejorar siempre el servicio entregado y alcanzar mayores niveles de eficiencia, Moreno

comenta que “la digitalización es la forma que tenemos para generar más impacto, alcanzar mayor cobertura y de esta manera aumentar nuestro alcance y capacidad de creación de valor, para lo cual, estamos facilitando el acceso a nuestros servicios más masivamente a través de herramientas y formatos digitales y progresando mucho en gestión de salud digital, apoyando las decisiones de los médicos a través de modelos de analítica avanzada, junto con trabajar por disminuir la fricción en el servicio de traslados de pacientes dándoles, por ejemplo, acceso más fácil a una admisión, a transmitir un mensaje, a hacerle seguimiento a un tratamiento”.

Otros desafíos que identifica el ejecutivo son “entregar una propuesta de valor a las entidades y empresas adheridas, con el fin de ajustar, mejorar y personalizar las estrategias de acuerdo con las necesidades, capacidades y dinámicas operacionales de cada empresa y seguir progresando en una administración eficiente de los recursos, para enfrentar los múltiples proyectos vinculados a nuestra sostenibilidad que debemos emprender”.

Además, comenta que también existe el reto de “mejorar y de buscar una forma más activa y directa para relacionarse con el entorno y los distintos grupos de interés, ampliando y diversificando la lógica territorial, promoviendo espacios de encuentro y diálogo, y también adquiriendo un rol más activo en cuanto a impacto ambiental, buscando formas de disminuir las emisiones, la generación de residuos y el uso de agua”.

Por último, menciona la necesidad de “adquirir capacidades digitales y gestionar activamente nuestro talento para atraer y desarrollar a los mejores profesionales en toda la organización”.

Repensar la forma de hacer las cosas

Para Moreno, el significado de talento digital tiene que ver con una combinación de las capacidades cognitivas y laborales. “Por un lado están los talentos analíticos que estudian los problemas y buscan soluciones diferentes a las ya probadas. Y por el otro, están los talentos lógicos y pragmáticos que concretan e implementan esas soluciones”. Agrega que “así como existe la necesidad de contar con esas capacidades, también existe la necesidad de que éstas estén muy conectadas con los desafíos de la organización”.

Respecto del talento digital dentro de la ACHS, Moreno explica que “en una organización como la nuestra, el foco está justamente en los procesos operacionales porque somos una empresa de servicios. Por lo tanto, tenemos mucha gente tomando decisiones todos los días, y acompañar esas decisiones y esa dinámica operacional con herramientas tecnológicas que permitan un mayor y mejor uso de datos, es justamente lo que buscamos con el talento digital”.

Al ser una organización tan grande y con tanta demanda operacional, agrega que ya no basta con depender de las capacidades individuales para lograr una mejora continua de los servicios y que por esto

“nos hemos desafiado a repensar la forma en que hacemos las cosas. Tenemos las áreas digitales junto con las de procesos, porque creemos que tiene que haber un entendimiento común respecto de cómo están funcionando las cosas y de cómo se pueden hacer mejoras, antes de pensar en qué tecnologías se pueden aplicar. Por eso, una de las necesidades más importantes es que los distintos talentos estén muy conectados con los desafíos y capacidades de la organización”.

+

**“ESTAMOS
PROGRESANDO MUCHO
EN GESTIÓN DE SALUD
DIGITAL, APOYANDO
LAS DECISIONES DE LOS
MÉDICOS A TRAVÉS
DE MODELOS DE
ANÁLÍTICA AVANZADA”**



Retener el talento reforzando la propuesta de valor

Alcanzada esa conexión, Moreno comenta que se requiere un foco en desarrollar a ese talento, promoviendo su satisfacción y fortaleciendo la propuesta de valor que ofrecemos como organización. Para ello, además de evaluar constantemente el clima de satisfacción de los equipos, “en la ACHS mantenemos la motivación de los equipos enfrentándolos a nuevos desafíos vinculados a nuestro propósito, además de habilitar las condiciones y herramientas para facilitar su trabajo, invertimos por ejemplo en mejores softwares y hardwares, en capacitaciones, en especializaciones, entre otros”. Y agrega que “cómo uno se flexibiliza y evoluciona para hacerse cargo de esas necesidades, de esa demanda, también tiene que ver con cómo se progresa en la propuesta de valor interna”.

Moreno explica que otro factor fundamental para la retención y el desarrollo de talentos dentro de la ACHS, tiene que ver con promover y otorgar espacios de movilidad y crecimiento profesional. “La gestión del talento es una prioridad estratégica en nuestra organización, por lo que nos desafiamos continuamente a reclutar y formar a los mejores profesionales, buscamos gente apasionada por generar un impacto social positivo en el país y que se alinee con nuestros valores organizacionales”.

En particular, para el talento digital, menciona que son distintivos en tanto que la invitación es a formar parte

de equipos multidisciplinarios, trabajando en conjunto personas de salud, de prevención, de producto y de tecnología. Agrega que “empoderamos a nuestros profesionales para proponer ideas y tomar decisiones persiguiendo un objetivo organizacional, tenemos también una política de desarrollo y movilidad interna que aplica no solo a las posiciones tradicionales de áreas digitales o tecnología, sino que también promovemos la movilidad desde y hacia áreas operacionales. Por último, para estar siempre a la vanguardia contamos con alianzas con múltiples universidades y empresas de tecnología nacionales e internacionales con quienes trabajamos proyectos, programas de formación específicos o intercambio de experiencias y mejores prácticas que soporten el desarrollo de nuestros profesionales”.

Por último, Moreno reconoce que la ACHS tiene una ventaja importante a su favor: “en nuestro ADN, en nuestro core, en nuestra estrategia, está generar valor social. Mucha gente busca trascendencia en lo que hace, y se acercan a nosotros porque identifican que aquí hay oportunidades de realmente hacer un cambio, hacer un aporte al país y a la vida de miles o millones de personas. En la ACHS está la posibilidad de generar un valor social que transforme realidades y mejore la calidad de vida de las personas”.





Comprender el contexto es clave para el talento digital



Respecto de los desafíos de Chile frente a la transformación digital y al fomento de talentos en esa línea, Moreno explica que en la ACHS “identificamos que la forma de generar más impacto, de tener más cobertura y de aumentar nuestro alcance, es a través de la digitalización. Buscamos masificar lo que hacemos con acceso a formatos digitales que permiten que todos podamos vincularnos, alinearnos y retroalimentarnos. Y creo que esa es la forma de enfrentar este proceso de fortalecimiento del talento digital”.

Además, considera que Chile necesita talentos digitales versátiles, diversos, inquietos y empáticos que “se conecten con los desafíos, con los problemas, con las realidades y con las capacidades que tienen las organizaciones. Muchas veces, las limitaciones a evolucionar en temas digitales no tienen que ver con la capacidad de desarrollarlo o de diseño, si no con la capacidad de implementación. Y agrega que esto debe ir acompañado de “seguir dotando a más y más profesionales de conocimientos y herramientas digitales”.

AINTECH®

AINTECH es una *startup* de nanotecnología chilena, que nació el 2019 y que tiene como objetivo fusionar la ciencia enfocada en la industria química con la tecnología, para generar productos químicos que permitan disminuir el impacto ambiental y los costos productivos, mediante la optimización y reutilización de recursos. Actualmente tienen un equipo de 40 trabajadores, además de contar con el laboratorio de nanociencia privado más grande de Latinoamérica y está preparándose para su expansión a todo el continente.

Tomás Houdely, CEO y fundador de AINTECH nos cuenta cómo aprovechar la tecnología y la transformación digital para mitigar el cambio climático y proteger el medioambiente.



“

**BUSCAMOS
DIGITALIZAR EL
TALENTO CIENTÍFICO
DE NUESTRO PAÍS**
PARA PODER AGREGAR
EL FACTOR DIGITAL QUE
NUESTRA SOCIEDAD
Y MEDIOAMBIENTE
NECESITAN”



TOMÁS HOUDELY

CEO Y FUNDADOR DE AINTECH



TALENTO DIGITAL PARA EL MUNDO TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO

La *startup* de nanotecnología chilena AINTECH fusiona la química con la tecnología, reutilizando recursos, con el fin de generar productos químicos de escala industrial que disminuyan el impacto ambiental y que, a su vez, bajen los costos productivos de las industrias y fabricantes de productos de salud, construcción, electrónica, combustibles, activos biocidas, entre otros.

Tomás Houdely explica que hoy están fabricando productos químicos que generen un factor diferenciador en materia climática y reducción de costos, y que están trabajando en la implementación de nuevos sistemas para el proceso de I+D (Innovación y Desarrollo) para su expansión en los mercados de Latinoamérica y Estados Unidos.

Dentro de los desafíos que tiene la *startup* para su programa de expansión, Houdely comenta que “la industria química está muy regulada y para dar apertura a cada uno de los mercados, tenemos que ser capaces de identificar cuáles son las restricciones de cada uno de ellos, en materia de diferentes tipos de productos químicos, o el modo de empleo y uso de aquellos productos que estamos lanzando, porque todos los mercados cuentan con asuntos regulatorios diferentes”.

Además, el CEO señala que otro elemento fundamental en este proceso de apertura y crecimiento tiene que ver con las plataformas digitales, tecnologías y softwares que ayudan a patentar las soluciones innovadoras generadas para las distintas industrias, y que permiten identificar las oportunidades y amenazas, mapear y generar paisajes de datos y optimizar y estandarizar los procesos operacionales.

Asimismo, Houdely cuenta que otro gran desafío que tienen es lograr llevar a cabo todos los procesos de adaptación de productos con agilidad. Para todos estos desafíos, el talento digital es indispensable, señalando que “parte fundamental de lo que se viene en este plan de expansión para AINTECH, está directamente relacionado con el talento digital requerido para resolver todas las diferentes barreras que se puedan ir generando en la apertura. Para ello, estamos en vísperas de conformar un equipo de talento digital que nos permita obtener diferentes procesos que apliquen Machine Learning e inteligencia artificial, y ayudarnos en el proceso de Go To Market, de forma ágil y rápida”.

Para alcanzar este objetivo, Tomás enfatiza la necesidad de crear extensas bases de datos (actualmente inexistentes) centradas en la ciencia de materiales. Estas bases de datos deben incorporar información de diversas disciplinas científicas, como química, biología y física, así como de subdisciplinas que faciliten la gestión de los flujos de trabajo de la empresa, de cada proyecto y para cada cliente. Además, es fundamental que estos datos se puedan interconectar y comunicar entre sí.

**“QUEREMOS QUE LA
GENTE QUE VENGA A
COLABORAR, SE SIENTA
PARTE DE NUESTRA CULTURA
Y TENGA UN ALTO SENTIDO
DE PERTENENCIA CON
LA COMPAÑÍA”**



Fusionando talento humano y tecnología

Houdely define el talento digital como “la fusión entre el talento humano y las tecnologías disponibles, que permite potenciar la generación, optimización y automatización de las funciones productivas de un equipo de trabajo”. Recalca que a partir de este enfoque que une la tecnología con el talento, podrán crear “una plataforma de profesionales, tipo base de datos, con la cual podrán buscar, encontrar y abastecer los requerimientos de los mercados en su proceso de expansión”.

Por otro lado, señala que en AINTECH buscan atraer talento digital que les permita no solo operar plataformas y ser exitosos, sino que también customizar otras plataformas existentes o crear nuevas que estén hechas a la medida de los desafíos de la *startup*. Según comenta Tomás, buscan “profesionales que sean capaces de crear, de adaptarse a una compañía de base tecnológica y científica, de diversas disciplinas y multicultural”.

Tomás también menciona que “buscamos implementar diferentes tipos de incentivos durante este año, como un plan de vesting stock option de la compañía (derecho que concede la empresa para comprar acciones de la misma a un determinado precio y durante un período de tiempo) para diferentes cargos claves y esperamos, poder ir creciendo en base a este tipo de incentivo de manera progresiva y sostenida en el tiempo. Más que generar un incentivo de pago de grandes sueldos, queremos que la gente que venga a colaborar en AINTECH, se sienta parte de nuestra cultura y tenga un alto sentido de pertenencia con la compañía”.

Tomás cuenta que cada vez que ingresa un nuevo colaborador a trabajar, se le capacita de forma personalizada, en cada una de las plataformas que van a estar a su cargo. “Por ejemplo, quienes ingresan al área de desarrollo de negocios, son capacitados con la plataforma PatchApp, los del área de marketing y el área comercial son capacitados con Hscope, y los profesionales del área de finanzas y contabilidad son capacitados con Business

One”, generando continuamente nuevos conocimientos tecnológicos, haciendo así un plan de upskilling.



Líderes para los nuevos talentos

Respecto al rol de los líderes, Houdely es enfático al mencionar que “es de suma importancia que los líderes de área velen por el buen desempeño del talento digital y se tomen el tiempo que sea necesario, para que los nuevos talentos procesen, integren y manejen el uso y operación de los softwares y tecnologías, a la perfección. Es en estas plataformas donde se almacena el gran tesoro de las empresas tecnológicas: la información codificada que da vida a los futuros productos y sistemas”.

Sobre las capacitaciones, cursos, investigaciones y estudios que tengan que ver con el aprendizaje y desarrollo de nuevas aptitudes, cuenta que son ellos mismos o sus jefes de área quienes solicitan su realización. “La formación y actualización constante, corresponde a la piedra angular de la estrategia del desarrollo organizacional de la compañía. Porque, de no ser así, podríamos caer en un status quo. Nosotros siempre buscamos que los equipos sean dinámicos y que puedan proponer y hacer solicitudes en torno a sus necesidades de desarrollo profesional, cuando el objetivo es común a los propósitos de desafío futuro de la compañía”.

Tomás también hace referencia a descubrir talentos y a los liderazgos femeninos en la compañía. “Nuestra dotación de profesionales es cercana al 50% distribuida por género, y eso se ha dado de manera muy natural y orgánica. Aun cuando el mundo científico o ingenieril posee más hombres que mujeres participando en el mercado, he observado una conversión interesante en el tiempo respecto a los profesionales de ambos géneros. En AINTECH, el 50% de los cargos ejecutivos son de género femenino y, por ejemplo, la gerencia de administración y finanzas, el área financiera y el departamento de desarrollo y negocios para investigación y desarrollo, también están lideradas por mujeres”.

50%
DE LOS CARGOS
EJECUTIVOS SON DE
GÉNERO FEMENINO



Los talentos digitales necesitan libertad

Analizando la realidad de Chile respecto a los talentos digitales, Houdely sostiene que en el país “hay una fuga muy grande de talento digital. Ahora, el gran diferencial que busca la gente es tener acceso a la libertad para trabajar desde cualquier parte del planeta. Y, justamente por eso, es que nosotros estamos buscando no centralizar la búsqueda de talentos en perfiles chilenos, porque también se pueden encontrar talentos digitales en el extranjero que trabajen para Chile; y esa es una de las ventajas que te entrega el poder adoptar plataformas de trabajo que sean digitales”.

Tomás comenta que una dificultad que se ve respecto del trabajar desde cualquier lugar para Chile, es cuando el mundo científico requiere relacionarse con el mundo tecnológico para el desarrollo de sus productos. Esto porque hoy se necesita trabajar en laboratorios que son físicos y no digitales, razón por la que surge un nuevo desafío tanto para la *startup* como para el país que es “desarrollar una plataforma que nos permita digitalizar el talento científico para agregar el factor digital que es tan importante para la economía que se viene o que se está desarrollando hoy en el planeta”.

“Lo que buscamos como misión a largo plazo, es poder conjugar estas dos cosas, el mundo tecnológico y el mundo científico y poder habilitarlo de modo tal que, el día de mañana podamos digitalizar la ciencia y tener colaboradores desde cualquier parte del mundo, independiente de la procedencia del talento. Puede ser un chileno trabajando en Bali, pero haciendo ciencia, no solo ciencia enfocada al mundo digital o tecnológico, sino que investigación avanzada”, concluye.





Desde su creación en 1855 que BancoEstado ha sido un banco universal que atiende a las compañías chilenas de todos los tamaños, a las instituciones y a los individuos. Su principal finalidad es la inclusión de las personas al sistema financiero y el apoyo a los emprendedores y a las empresas de menor tamaño.

Hoy, 14,2 millones de clientes tienen CuentaRUT y un 91% de los habitantes mayores de 18 años en Chile, son clientes de BancoEstado.

Óscar González, Gerente General Ejecutivo de BancoEstado, comenta sobre los desafíos actuales de digitalizar la banca para facilitar e incrementar la inclusión financiera, y sobre las habilidades y capacidades que deben tener los talentos para responder a estos retos.



“

TALENTO DIGITAL
NO ES SOLO LOS
PROFESIONALES
DE BANCOESTADO.
**ES CADA CHILENO
Y CHILENA QUE
REQUIERA DE
ALFABETIZACIÓN
FINANCIERA”**

A portrait of Óscar González, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and a blue and white striped tie. He is smiling slightly. A small Chilean flag pin is visible on his lapel. A decorative graphic consisting of concentric circles and lines is overlaid on the bottom right of the image.

ÓSCAR GONZÁLEZ

GERENTE GENERAL
EJECUTIVO DE BANCOESTADO



TALENTO DIGITAL PARA LA BANCA Y EL DESARROLLO DEL PAÍS

La pandemia y el confinamiento aceleraron la bancarización en Chile, permitiendo así un acceso masivo a los servicios financieros y, por consiguiente, a la facilidad de pago y al aumento del comercio electrónico, convirtiendo al país en el más bancarizado de América Latina.

Una acción clave de esta democratización ha sido la digitalización de los servicios y formas de pago, la que ha acelerado el crecimiento de las ventas electrónicas, con una tasa anual proyectada de hasta un 20%, según la Cámara de Comercio de Santiago.

Óscar González, Gerente General Ejecutivo de BancoEstado, comenta que “nuestro banco ha sido un actor relevante en

la aceleración de la bancarización y digitalización, pues somos el banco que tiene la mayor cantidad de clientes: 14,2 millones tienen CuentaRUT y más de 10 millones usan nuestra aplicación”.

Respecto a los actuales desafíos de la banca, señala que uno de los pilares estratégicos de BancoEstado tiene que ver con la transformación digital y con la digitalización de procesos, para lograr una experiencia de cliente distintiva y segura. “Buscamos ser un banco sin papel y ofrecer una experiencia personalizada a cada uno de nuestros clientes, para lo cual el talento digital es fundamental”.



Habilidades y conocimientos tecnológicos

Junto a la tarea de optimizar sus procesos y mejorar la experiencia de sus clientes, BancoEstado se ha puesto la misión de sumar a sus filas personas con talentos digitales, utilizando herramientas tecnológicas para este propósito. González define el talento digital como “las habilidades y conocimientos necesarios para utilizar eficazmente la tecnología. Esto implica, talento digital dentro de la institución, como también la alfabetización financiera para que los clientes puedan usar los medios digitales disponibles”. Agrega que “queremos un desarrollo que mire hacia el futuro, con énfasis en la incorporación de nuevas capacidades y herramientas digitales. Eso nos permitirá poner foco en el potencial de las personas, permitiéndonos enfrentar de mejor forma los escenarios de cambio constante”.

Producto de la pandemia, una de las herramientas que le sirvió a BancoEstado para la búsqueda de talento fue la digitalización en su proceso de selección, intensificando el uso de plataformas digitales, permitiéndoles con una publicación de trabajo aparecer en distintos portales de empleo simultáneamente. Además, Óscar agrega que “hasta hoy el proceso es 100% digital, donde incluso la

herramienta permite, con inteligencia artificial, realizar un ranking de los postulantes en pocos días, y donde la mayoría del proceso incluso es realizable desde el celular”.

Sobre los perfiles digitales más requeridos en BancoEstado, indica que tienen que ver con el área de tecnologías de la información y agilidad, expertos en Cloud y desarrolladores de lenguajes de programación, y talento experto en riesgo y ciberseguridad “para robustecer aún más nuestra infraestructura tecnológica”. Óscar menciona también el rol de los analistas de inteligencia de negocios, los expertos en marketing digital y los científicos de datos, los cuales “apoyan, potencian y hacen más eficiente la gestión comercial y de todas las operaciones del banco”.

Agrega que “el rol de las y los trabajadores en la red ha evolucionado en una atención cada vez más basada en tecnología, automatización de procesos y formas de comunicación con los clientes. De todas formas, necesitamos incorporar habilidades digitales en todos nuestros trabajadores, considerando que los avances tecnológicos están hoy presentes en todas las áreas de la organización”.



“EL ROL DE LAS Y LOS TRABAJADORES EN LA RED HA EVOLUCIONADO EN UNA ATENCIÓN CADA VEZ MÁS BASADA EN TECNOLOGÍA, AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Y FORMAS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES”

Desarrollo del talento interno

Para fomentar el desarrollo y aprendizaje continuo del talento digital de BancoEstado, el Gerente General comparte que realizan una detección de las necesidades de capacitación por cada gerencia divisional y filial, elaboran un plan de capacitación anual por división, asignan los presupuestos necesarios para su ejecución y también cuentan con apoyos externos en el ámbito de especialización de cada área.

Señala que el rol del Área de Personas es esencial en este objetivo y que participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la organización, tomando un rol de acompañamiento, aportando conocimiento y asesoría “para asegurar que el proceso de planificación logre sus objetivos, considerando las necesidades de las diversas áreas para el desarrollo de carrera de sus trabajadores”. En cuanto al rol de los líderes de equipos, el Gerente General cuenta que “promueven la transformación digital y la incorporación y adopción de las herramientas tecnológicas para mejorar constantemente la experiencia de los clientes y de los trabajadores del banco”.

Otra acción clave que destaca, tiene que ver con incentivar el uso de herramientas digitales y fomentar la capacitación en ellas. Así, la plataforma de formación CampusBE ha sido clave, ya que es “un espacio digital que se instala como el principal lugar de aprendizaje para las y los trabajadores, con foco en ofrecer la formación que les permita certificarse, empoderando a las personas en sus conocimientos”. Agrega también que con la incorporación del teletrabajo y el liderar equipos híbridos, se ha reforzado el uso de la plataforma Teams como un canal de comunicación, de cercanía y herramientas de colaboración.

Además, cuenta que también se enfocan en asegurar el bienestar y el crecimiento profesional de sus colaboradores, mediante contraofertas en el ámbito de remuneración, ofertas de financiamiento compartido para programas de especialización, permisos para estudiar en el extranjero, la

implementación de la jornada de 40 horas y el teletrabajo, “que nos permite contar con talento digital en cualquier parte del país”.

Por otro lado, Óscar agrega que ha sido clave haber impartido una escuela de liderazgo vía web para 1.200 líderes de la corporación, que incluyó cursos e-learning y distintas clases online para la adquisición de nuevas habilidades digitales, además del impulso al liderazgo femenino a través de distintas iniciativas. Parte de esto también se implementó de cara a los clientes y un ejemplo de ello es la plataforma CreceMujer.

Esta iniciativa alberga al programa de apoyo y fomento a la autonomía económica de las emprendedoras del país, sean o no clientas de BancoEstado y cuyos pilares son el acceso a productos y servicios financieros, el desarrollo a través de capacitación en gestión del negocio, los espacios de comercialización, la comunidad donde se genera conexión y redes entre emprendedoras y la inspiración, visibilizando casos de mujeres reales, líderes de sus negocios y referentes para otras mujeres.

“Nuestra promesa es avanzar con todos los trabajadores y para ello debemos introducir nuevas tecnologías mediante procesos sistemáticos de gestión del cambio, donde cada trabajador tendrá la oportunidad y el entrenamiento que requiera para desempeñar su trabajo en las nuevas condiciones”, indica González.

**CAMPUSBE HA SIDO CLAVE,
YA QUE ES UN ESPACIO
DIGITAL QUE SE INSTALA
COMO EL PRINCIPAL LUGAR
DE APRENDIZAJE PARA LAS Y
LOS TRABAJADORES**



Bancarización y digitalización de Chile

El desarrollo y aumento de talento digital es un tema que en Chile está tomando cada vez mayor fuerza. “Como banco hemos sido parte de esta ola digital, siempre con el objetivo de impulsar la transformación digital para una experiencia de cliente distintiva”, comenta Óscar, declarando que el aporte que han tenido como BancoEstado para el país se relaciona con “permitir la inclusión de 11 millones de clientes digitales, de los cuales más de 10 millones utilizan la App y 5 millones, en promedio, utilizan diariamente sus canales digitales”.

Respecto a lo anterior, dice que “eso es una fiel muestra de que seguiremos en el camino de potenciar el talento digital al interior de nuestra organización”, y destaca que el banco “pone a disposición las soluciones tecnológicas y la

educación financiera para nuestros clientes, en donde las sucursales juegan un rol relevante en el uso de herramientas digitales, combinando la atención presencial con la digital”. Además, menciona que el banco enfoca muchos de sus esfuerzos en el apoyo a la innovación nacional, a través de acciones como la alianza que mantienen con las Fintech y la participación de BancoEstado en ScaleX, el primer mercado de financiamiento alternativo.

Por último, el Gerente General de BancoEstado, concluye que “hoy el ecosistema financiero está enfrentando nuevos retos, debido a las nuevas experiencias, competidores y legislaciones. En este desafiante escenario, seguiremos siendo un actor relevante, buscando incluir, conectar y desarrollar a los habitantes de Chile”.





Bci es un banco chileno que tiene 85 años de historia y que nació de un grupo de inmigrantes, bajo el foco de apoyar a las personas que estaban fuera de la banca, para cumplir sus sueños y sus emprendimientos.

Hoy es un banco multinacional de capitales chilenos, con más de 7.900 colaboradores a finales de 2022 y con presencia en Perú, Estados Unidos, México, Colombia, Brasil y China. Dentro de las soluciones que entrega destacan el capital de financiamiento, seguros, asesorías de inversión y de finanzas corporativas, servicios transaccionales, posicionamiento internacional y cobertura de riesgos financieros.

Eugenio von Chrismar, Gerente General de Bci, comenta sobre los grandes desafíos digitales que ha tenido que experimentar la banca, y sobre la necesidad creciente de incorporar y formar talento digital, para llevar a cabo las nuevas estrategias que han surgido con la transformación digital.



“

EL TALENTO DIGITAL
ES LA SUMA DE
DOS CAPACIDADES:
**GENERAR SOLUCIÓN A
PROBLEMAS NUEVOS Y
VALOR A PROBLEMAS
CONOCIDOS”**



EUGENIO VON CHRISMAR

GERENTE GENERAL DE BCI

FORMACIÓN Y RECONVERSIÓN DE TALENTOS



La industria financiera no es ajena a la profunda evolución que vive el mundo desde hace algunos años, donde el factor digital ha removido los cimientos de la forma en que las personas y empresas enfrentan los desafíos del día a día. Ello ha obligado a las organizaciones a evolucionar en sus modelos de negocio, debiendo transformarse para seguir siendo vigentes y relevantes, respondiendo a las necesidades de los clientes, colaboradores, y también de los accionistas.

Sobre esto, Eugenio von Chrismar, Gerente General de Bci, cuenta que no se trata solo de tener una infraestructura tecnológica que dé soporte a los hábitos digitales de los clientes, sino que se trata de contar con una estrategia corporativa de largo plazo que integre nuevos modelos de negocio innovadores y colaborativos con el ecosistema, que mantengan siempre el foco en las necesidades de

los clientes, y una transformación cultural acorde con las competencias y habilidades necesarias, siendo esto último, uno de los desafíos más complejos a los que se enfrentan las empresas.

Atraer, conservar y potenciar el talento, fomentando el cuidado, formación y desarrollo de sus colaboradores, es parte de las tareas para seguir siendo una empresa exitosa. Para lograrlo, no se debe centrar solo en los perfiles millennials, tec y centennials, sino también en la reinversión y reconversión de talento en todas las generaciones. Esto con el fin de “conectarse con las necesidades de los clientes, generar experiencias extraordinarias, generar innovaciones, al mismo tiempo que enfrentar los temas candentes de ciberseguridad, arquitectura TI, manejo de datos, por mencionar algunos”.



Atracción, retención y formación de talento

Respecto al concepto de talento digital, von Chrismar menciona que “es la suma de dos capacidades: primero, la actitud relacionada con experimentar, generar nuevas formas o soluciones a problemas nuevos o agregando valor a problemas conocidos, y, segundo, el conocimiento especializado en datos, IA, UX UI, tecnología, ciberseguridad, alerta y prevención de riesgos y agilidad en resolución, es decir, los cargos transformacionales”.

Para lograr la mejor atracción, retención y formación adecuada del talento digital, von Chrismar cuenta que en Bci diseñan el “viaje del colaborador digital”, que consiste en primer lugar en “entender las expectativas, requerimientos e intereses que tiene el talento digital, desde cuando es candidato”.

La segunda etapa del viaje comienza cuando el candidato pasa a ser colaborador y que consiste en “entender sus expectativas y necesidades, compartirles las nuestras y también estudiar a la competencia en cuanto a la mejor experiencia de ingreso y onboarding con el fin de retener este talento”.

Señala además que “no hay nada más difícil para el talento digital, que entrar a una organización y no poder generar valor en ella, porque eso es justamente lo que mueve y motiva al talento digital”.

La tercera etapa consiste en “entender qué carrera buscan, en qué área se especializan y qué otras áreas les parecen atractivas, además de saber cómo les gusta trabajar, qué cargos les interesan y qué nuevos conocimientos quieren adquirir para continuar especializándose para mantenerse vigentes”.

Como última etapa, se considera el acompañamiento en la formación de ese talento digital para que siga siendo exitoso, mediante “la organización de espacios que fomenten una red de asesorías, investigación y conocimientos, que permitan que el talento se mueva, se nutra y se fortalezca”.

“NO HAY NADA MÁS DIFÍCIL PARA EL TALENTO DIGITAL, QUE ENTRAR A UNA ORGANIZACIÓN Y NO PODER GENERAR VALOR EN ELLA, **PORQUE ESO ES JUSTAMENTE LO QUE MUEVE Y MOTIVA AL TALENTO DIGITAL**”





Desarrollo y especialización del talento

Eugenio señala que Bci cuenta con una oferta de desarrollo para el talento digital “donde cada uno, en su línea de expertise, va abriendo su camino de desarrollo”.

Bci cuenta con una plataforma digital, hecha con inteligencia artificial, que se llama “Atrévete” y que “permite a los colaboradores empoderarse de su rol y su carrera, pudiendo ver la experiencia que requieren otras posiciones a las cuales podrían llegar, además de la etapa formativa que deben aprobar, para adquirir los skills necesarios para desarrollarse en ese camino”.

Junto a esto, esta plataforma permite generar una estrategia de crecimiento personal, con alternativas para seguir especializándose y aprovechar nuevas oportunidades dentro del banco. También cuentan con la Facultad de Talento Digital, en la que “tú entras a esta universidad digital por tu rol en Bci y te van apareciendo los distintos niveles, habilidades y conocimientos que tienes, y te presenta las mejores plataformas de temas digitales para la autoformación”.

Aquí, señala que el rol de monitoreo constante que realiza el Departamento de Gestión de Personas es clave para que los colaboradores se mantengan vigentes y actualizados, señalando cuáles son los conocimientos necesarios para cada uno de estos roles, tanto a nivel interno como en todo el ecosistema digital y sus evoluciones, que luego actualizan en la malla de la universidad.

En este punto, reflexiona y comenta que “es complejo salir a encontrar talento digital. Hay una curva larga de aprendizaje, es por esto que Bci intenta ayudar siempre a que la persona encuentre el lugar donde genera valor y donde se sienta valioso para la organización”.

Otro aspecto importante de la estrategia de experiencia del colaborador, es el foco en inclusión femenina y la

reconversión de talentos. En ese sentido, Bci ha fomentado la inclusión de talento digital femenino a través de una línea de trabajo que permita, potencie y posicione talentos femeninos en las áreas relacionadas con tecnología.

Para eso, existe un sólido proceso de mapeo de los perfiles de liderazgos femeninos que ya existen en el banco, además de atraer talentos externos, y que gracias a ello se ha podido posicionar a referentes femeninos fuertes en cargos vinculados a tecnología, programación y desarrollo digital, quienes se instalan como embajadoras para atraer a más mujeres a desarrollarse en estas áreas, tradicionalmente más masculinas.

En cuanto a las estrategias que sigue el banco frente al reskilling de talentos, el Gerente General cuenta que es muy importante contar con la experiencia, cultura y compromiso de colaboradores que son capaces de adaptarse a los nuevos desafíos y seguir siendo un aporte, por ello “hace mucho que venimos diseñando e implementando distintos formatos que han permitido reconvertir y transformar el talento de colaboradores de mucha más edad, incluyendo a la generación X e incluso de algunos boomers”.

Sobre esto, agrega que “es importante actualizar las habilidades de los talentos más antiguos para que no queden fuera de la transformación digital y para que la automatización y el ingreso de robots en el área operacional, no sea una amenaza para ellos, sino un complemento”.



La demanda de talento digital

Respecto al talento digital y su realidad de Chile, von Chrismar comenta que aún se presenta una escasez muy grande de este talento, y que la demanda de perfiles digitales en las empresas y organizaciones de todo tipo es muy superior a la oferta existente.

Agrega, además, que hay una oportunidad importante para el país, porque “la demanda y la necesidad de puestos relacionados con el ámbito digital, sigue siendo mucho mayor a la amenaza de pérdida de empleos”, a propósito de la transformación digital y los nuevos talentos requeridos.

Para hacerse cargo de esto, Eugenio considera que “es fundamental la colaboración pública-privada, donde se adquiera un compromiso activo en fomentar, potenciar y permitir el acceso al aprendizaje y formación de talentos digitales desde la academia, tanto en colegios, institutos y universidades, como también a través cursos y capacitaciones informales y pasantías laborales en las empresas”.

Sobre las necesidades principales de talento en el país, Eugenio comenta que la ciberseguridad es el área que presenta mayor déficit de talentos, seguido por la gestión de datos y los desarrolladores. Agrega que para sobrellevar estas carencias “hay que impulsar la colaboración y alianzas entre las distintas empresas y organizaciones, para compartir el talento escaso con el que hoy contamos”.

Para concluir, el Gerente General de Bci señala que “el gran desafío para potenciar el talento digital está en confiar en las personas y en los colaboradores, y en construir un entorno de trabajo centrado en ellos, uniendo los beneficios de los talentos con los de la organización, creando así círculos virtuosos que benefician a todos: personas, empresas y a la sociedad. Además, las nuevas formas y modalidades de trabajo nos dan la oportunidad de reinventar las reglas”.

“ES FUNDAMENTAL LA COLABORACIÓN PÚBLICA-PRIVADA, **DONDE SE ADQUIERA UN COMPROMISO ACTIVO EN FOMENTAR, POTENCIAR Y PERMITIR EL ACCESO AL APRENDIZAJE Y FORMACIÓN DE TALENTOS DIGITALES DESDE LA ACADEMIA, TANTO EN COLEGIOS, INSTITUTOS Y UNIVERSIDADES**”





La empresa de criptomonedas Buda.com se ha transformado en una alternativa de dinero que busca revolucionar el mercado financiero a través de la economía digital. A la fecha, la plataforma cuenta con 75 personas trabajando en ella desde Chile, y se ha posicionado como el mercado de bitcoin más grande de Sudamérica. Guillermo Torrealba, Gerente General de Buda.com y socio fundador de la plataforma, explica las características y habilidades que deben tener los profesionales para que una empresa digital se desarrolle con éxito.



“

EL MAYOR RECURSO DE LAS EMPRESAS DIGITALES NO ES MATERIAL, ES HUMANO. SON SUS PERSONAS Y LA CALIDAD DE SUS PROFESIONALES LOS QUE VAN CONSTRUYENDO LOS ACTIVOS INMATERIALES, QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA”



GUILLERMO TORREALBA

GERENTE GENERAL DE BUDA.COM



TALENTO PARA REVOLUCIONAR EL MERCADO FINANCIERO

El año 2014, cuando la industria de criptomonedas aún era incipiente en Chile, el ingeniero comercial Guillermo Torrealba y el abogado Samuel Cañas se asociaron con la misión de “reconstruir la industria financiera nacional bajo una alternativa de dinero más económica, sustentable, inclusiva y acorde a la era digital: las criptomonedas o bitcoins”, según señala Torrealba.

Luego de adjudicarse el primer fondo CORFO destinado a apoyar un proyecto de criptomonedas en el país, en abril de 2015 nace la primera versión de la plataforma Buda.com, bajo el nombre SUR BTC, que solo consistía en la compra y venta de bitcoin. Ya a fines de ese año, y luego de captar inversionistas privados, la empresa logró afiarse y expandirse a Colombia, Perú y Argentina, convirtiéndose en Buda.com, que concluyó el 2022 con casi 600.000 clientes y con un volumen transado de 530 millones de dólares, donde del mercado chileno representa 75% del total.

Torrealba cuenta que hoy, además de ofrecer compra y venta de bitcoins, Buda.com ofrece “créditos de consumo con el objetivo de ayudar a reconstruir la industria financiera, transformándola en una industria interbancaria, con una forma de dinero más económica y conveniente para gente común y corriente”. Así es como Buda.com enfrenta el principal desafío del bitcoin que es lograr posicionarse como un activo y modelo económico confiable. “Bitcoin está basado en la confianza, por lo que debemos derribar el escepticismo y la desinformación que aún existe en el medio y lograr una regulación que permita el reconocimiento de las criptomonedas como un valor, y no como un producto”.

BUDA.COM 2022:

600 MIL
CLIENTES

US\$530 MILL
VOLUMEN TRANSADO



El talento es el principal recurso para crear confianza

Guillermo agrega que “Buda.com se encarga de fortalecer la confianza del sistema a través de su propio equipo humano, contratando a los mejores y más connotados profesionales del rubro fintech a nivel mundial, para asegurar un avance en el tema regulatorio y para disminuir los riesgos asociados al sistema bitcoin”. Junto con ello, “empleamos una estrategia directa, cercana y personalizada, que consiste en educar a los clientes y futuros clientes sobre el uso y comportamiento financiero de bitcoin, desmitificando los riesgos asociados mediante ejemplos concretos, para generar la confianza en invertir”.

Para Guillermo, el talento digital se refiere a “todas aquellas personas preparadas para afrontar los nuevos desafíos de la era digital, que trabajen en una empresa cuyos activos materiales o físicos sean secundarios, y donde la infraestructura de la empresa está sostenida principalmente en la nube, en códigos computacionales, en lo digital”.

“El mayor recurso de las empresas digitales no es material, es humano. Son sus personas y la calidad de sus profesionales los que van construyendo los activos inmateriales que determinan la productividad y el crecimiento de la empresa” señala, agregando que “Buda.com ya es una gran empresa. En activos tenemos menos de 150 computadores y un par de cuadros en la oficina. Todo lo demás tiene que ver con cerebro e intelecto humano y código computacional”.

Es por eso que la selección de personas, el descubrimiento de talentos, la especialización y capacitación de empleados, es la gran clave de éxito de una empresa digital, según Torrealba, quien agrega que “la gran diferencia entre una empresa digital y una tradicional es que el equipo de desarrollo de producto es mucho más grande que el equipo comercial y de ventas y que el desarrollo del producto es un desafío transversal en la organización”.

Para proteger y potenciar el talento humano en una empresa digital, Guillermo considera dos factores como

fundamentales. “Por un lado, se debe incentivar la permanencia y crecimiento de los colaboradores y evitar la rotación. Y la clave está en compartir el propósito, generar espacios de aprendizaje, crear ambientes de confianza e involucrar a las personas en la toma de decisiones, además de hacerlos parte de la empresa, otorgándoles un porcentaje de la propiedad a sus empleados en forma de stock options”.

“Por otro lado, la horizontalidad en la jerarquía es una consecuencia casi natural de empresas de este tipo, en particular por la alta proporción de personas capacitadas dentro del equipo quienes, además de poder aportar con ideas, esperan ser escuchadas. Y aquí el rol de los líderes del área es fundamental, porque deben saber gestionar el talento de sus equipos, potenciando sus habilidades y desafiando constantemente a seguir creciendo, ya que cada persona de ese equipo es un eventual nuevo líder de área o de algún proyecto”.





Cómo Buda.com atrae y retiene a sus talentos

A diferencia de las empresas financieras tradicionales, el área de desarrollo de productos de Buda.com es mucho más grande que el de ventas. Guillermo señala que cerca del 40% del equipo corresponde a programadores y diseñadores y que solo el 15% forma parte del área comercial, incluyendo marketing.

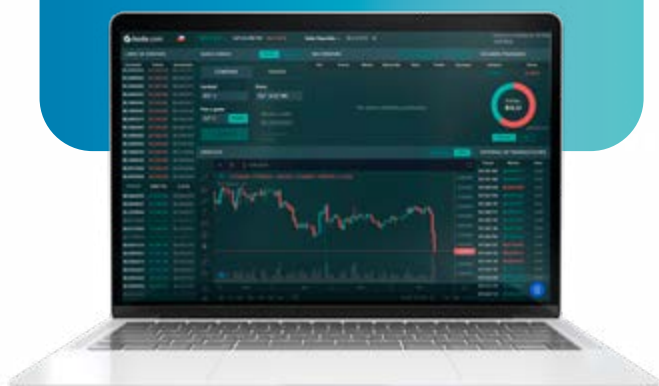
Otra área importante de la empresa es la de cumplimiento, la que busca reducir el riesgo y las probabilidades de que la plataforma sea usada para alguna actividad ilícita. Sobre esto, Torrealba indica que “es bastante raro que una empresa invierta tanto en procesos que no son estrictamente productivos, y tiene que ver con nuestra auto imposición regulatoria. Nosotros nos comportamos como si fuéramos regulados, cuando no lo somos. Pero lo hacemos porque creemos que esa es la forma correcta”.

Y otra característica diferencial de Buda.com, según Guillermo, es que todos los empleados tienen efectos sobre los productos, mediante la recomendación y participación en la elección y desarrollo de ellos; y también, relación directa con los clientes, a través de la atención y operaciones.

“La mejor forma de que la gente se sienta realizada es que sienta orgullo por lo que hace, confíe en sus líderes y compañeros de equipo, y disfrute del día a día y del ambiente laboral que se arma dentro de Buda.com. Por eso, el clima es muy importante para nosotros, es un pilar. Hacemos muchos esfuerzos para que el clima sea muy bueno, y eso nos ha llevado a que la rotación sea muy baja”, comenta Torrealba, agregando que dos veces al año realizan evaluaciones de clima y de desempeño, que les permite ir mejorando y enfocar sus recursos en acciones concretas que generen un impacto positivo en sus equipos.

40%
DEL EQUIPO
CORRESPONDE A
PROGRAMADORES Y
DISEÑADORES

15%
FORMA PARTE DEL
ÁREA COMERCIAL,
INCLUYENDO
MARKETING





Los desafíos de Chile en el desarrollo de talento digital

La brecha del talento digital en Chile, según Torrealba, no va por el lado del talento humano, sino que está en la falta de oportunidades y acceso a aprendizajes clave relativos a cuatro grandes disciplinas: la ingeniería, ciencias, tecnología y matemáticas.

“Chile está en deuda en actualizar su currículum de enseñanza y conocimientos acorde a la era digital, dotando a la población con más conocimiento y aptitudes lógicas. Estas aptitudes se desarrollan, potenciando la educación CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), que busca mejorar los aprendizajes de los estudiantes tanto en conocimientos como en habilidades”.

Guillermo además señala que “una vez que se desarrolla el conocimiento lógico en la formación y luego se aplica en lo laboral, las probabilidades de que un proyecto o empresa no funcione son mucho menores, porque la digitalización se encarga justamente de automatizar los procesos complejos que, sin lo digital, dependen de la imprecisión humana y sus eventuales errores”.

Y agrega que otro gran desafío que tiene Chile respecto a lo digital, tiene que ver con el vacío legal, tributario y administrativo. “Hoy en día una empresa que quiere contratar talento digital fuera de Chile o exportar talento chileno al extranjero, se ve entrampada en la normativa legal y tributaria a la hora de facturar”.

“Hoy tienes que emitir una boleta de prestación de servicios al extranjero o una factura de exportación en la aduana para poder funcionar. Entonces, la burocracia entorpece y complejiza todo el proceso, desincentivando su desarrollo”. Además, agrega que hay mucho trabajo que se puede hacer desde el punto de vista legal y tributario para facilitar el funcionamiento de empresas digitales y potenciar así el desarrollo digital del país.





Buk nació en Chile el 2017 como un software integral de gestión de personas, con soluciones para simplificar los procesos de selección, remuneraciones y documentos, así como también procesos de desempeño, capacitación, beneficios y mucho más de los colaboradores. Cuenta con un equipo humano de 860 personas a nivel Latam, preocupado de entregar la mejor experiencia desde la implementación, para que puedan optimizar el tiempo y dedicarlo a lo realmente importante: el bienestar de las personas.

Con Buk, se puede atraer talento, gestionar tareas administrativas, potenciar las capacidades de los colaboradores y fortalecer el compromiso con la organización. Teresita Morán, Cofundadora de Buk y Country Manager para Chile, comparte su visión sobre el rol de Buk como uno de los líderes tecnológicos en el apoyo de la gestión integral de personas y en la tarea de promover el talento digital de Chile y Latinoamérica.



“

DEBEMOS
POTENCIAR Y
EMPODERAR
TALENTOS
DIGITALES DESDE
LA INFANCIA.
**EDUCAR DESDE EL
LENGUAJE DIGITAL
PARA QUE TODAS
LAS PERSONAS SE
ACERQUEN A ESTA
TRANSFORMACIÓN
CON FAMILIARIDAD
Y CONFIANZA”**

**TERESITA MORÁN**

COFUNDADORA DE BUK Y COUNTRY
MANAGER PARA CHILE



TALENTO DIGITAL EN EL CORAZÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Buk es un software integral de gestión de personas, que permite atender todas las necesidades de los colaboradores en una misma plataforma, desde el pago de remuneraciones hasta el desarrollo profesional de estos. La *startup* chilena nació en 2017 en Chile y hoy tiene presencia internacional en los mercados de Colombia, Perú, México, y próximamente Brasil, con más de 800 colaboradores a nivel regional.

A la fecha, Buk suma más de 5.000 clientes de diversas industrias de Latinoamérica y está valorizada en más de 400 millones de dólares, siendo líder en la categoría de HRTech.

Teresita Morán, cuenta que “el propósito de Buk es crear lugares de trabajo más felices, y para ello tenemos el

desafío de liderar en gestión de personas y transformación digital a las empresas de Chile y Latinoamérica, acercando la tecnología al mundo de gestión de personas y sus distintos procesos”.

Para lograr ese objetivo, Morán cuenta que “estamos viviendo el desafío de revolucionar, impactar positivamente y romper paradigmas en el mundo de gestión de personas, a través de la tecnología. El área de Recursos Humanos hoy está muy vinculada con la estrategia de todas las organizaciones y empresas. Uno de los principales desafíos está en la búsqueda y captación de nuevos talentos digitales, ya que la cantidad de perfiles profesionales de este tipo es muy inferior a la actual demanda en el mercado nacional”.



El talento digital que se necesita es diverso

Buk considera que todos sus colaboradores son talento digital, independiente del área en la que se encuentren, ya que nacieron como *startup* tecnológica en la era digital, por ende, todos sus procesos y manera de hacer las cosas están apoyados por tecnología.

Para Teresita el talento digital “va mucho más allá de quienes programan el código o de quienes crean y diseñan el producto como tal. El talento digital es un requisito en todas las áreas de Buk. Y si lo tuviera que definir, son personas ágiles, rápidas, flexibles, abiertas al cambio y a aprender nuevas herramientas tecnológicas, porque el mundo está en un constante cambio. Entonces, cuando sale un nuevo software o herramienta que puede apoyar de mejor manera nuestro proceso, debemos incorporarlo rápidamente a nuestro día a día y para eso necesitamos un equipo abierto y dispuesto a subirse a las nuevas tecnologías”.

Morán cuenta que debido a la importancia de los buenos talentos, el proceso de reclutamiento y selección en Buk es muy minucioso y está fijado en tres componentes: “encontrar el mejor talento técnico y especialista, cuidar que comparta los valores y la cultura de la empresa, y velar para que exista un grado importante de diversidad en los equipos, con el fin de enriquecer la organización”.

Para promover y potenciar el talento digital dentro de Buk, Teresita señala que la visibilidad y medición de experiencia de los colaboradores, a través de indicadores en cada una de las etapas de desarrollo y trayectoria, es clave. Junto con eso, también la capacitación constante, para mejorar capacidades digitales y también habilidades blandas.

“Contamos con lo que llamamos Buk University, que es un programa de capacitación continua, en donde hay ciertas mallas dependiendo de los roles, pero también hay una diversidad de cursos abiertos, que quizás no dependen de mi cargo, pero que yo también puedo hacer. Aparte de

eso, generamos programas anuales por equipo, en relación a necesidades puntuales que detectamos a partir de nuestras mediciones. Entonces, volvemos a buscar cuál es la nueva capacitación o cuál es el tema que tenemos que trabajar. Estamos siempre abiertos a seguir mejorando y a ofrecer la posibilidad a nuestros equipos de capacitarse y también a permitir el crecimiento individual a través de la movilidad interna”, sintetiza Teresita.



**“EL PROPÓSITO DE BUK
ES CREAR LUGARES
DE TRABAJO MÁS
FELICES, Y PARA ELLO
TENEMOS EL DESAFÍO
DE LIDERAR EN GESTIÓN
DE PERSONAS Y
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL A LAS
EMPRESAS DE CHILE
Y LATINOAMÉRICA,
ACERCANDO LA
TECNOLOGÍA AL
MUNDO DE GESTIÓN
DE PERSONAS Y SUS
DISTINTOS PROCESOS”**

Potenciar el talento y liderazgo interno

Para potenciar el talento, el rendimiento, la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, Morán cuenta que Buk, además de ofrecer vacaciones ilimitadas, la modalidad de trabajar desde cualquier lugar, adelantos de sueldo, postnatal parental de 5 semanas adicionales a lo legal, flexibilidad laboral y actividades recreativas, cuenta con una amplia oferta de beneficios que se dividen en cuatro categorías: fitness, salud, conocimiento y seguros; tanto para sus propios colaboradores como para las empresas que contratan el software.

Otra de las acciones que Buk implementa recae en la movilidad interna. En este sentido, Teresita comenta que “al ser una empresa de tecnología, y por ende también flexibles y abiertos al crecimiento interno, muchas veces los “bukers” -como se le llama a quienes trabajan en la organización- aun cuando no tengan un background específico para un cierto cargo, tienen la posibilidad de a través de capacitaciones y la constante exposición e interacción entre áreas, saltar a otras veredas. Eso permite que personas que se encuentren en el equipo de servicio o proyectos, pasen a equipos de producto, por ejemplo”.

Debido al crecimiento rápido y constante con entre 20 y 30 nuevas contrataciones mensuales, la empresa requiere de líderes empoderados que, de forma autónoma e independiente, se encarguen de transmitir y traspasar los valores y la cultura organizacional a los nuevos integrantes.

Respecto a esto, Teresita señala que “son los líderes los que, junto al área de personas, apoyan a sus equipos y los van guiando en el desarrollo de sus carreras. Son los líderes quienes comparten a diario con ellos, por lo que también son los encargados de entregar feedback constante, sugerir nuevas capacitaciones, mediciones, identificar áreas a reforzar y méritos a destacar, y también levantar información más personal y humana para estar al tanto de la vida y bienestar de todos”, agregando que “si bien existe mucha cercanía y horizontalidad en Buk, desde el CEO hacia abajo, cuando se tienen más de 800 personas trabajando en la empresa, es difícil que el CEO pueda conversar todo el tiempo con cada una de ellas y para eso están nuestros líderes”.



El mindset de los nuevos talentos en Chile

Respecto al desarrollo digital y los principales desafíos que Chile debe atender para lograr una transformación digital eficiente, oportuna y perdurable, Morán señala que “debemos potenciar y empoderar talentos digitales desde la infancia, educar desde el lenguaje digital para que todas las personas se acerquen a esta transformación con un grado de familiaridad y confianza. Falta disminuir la brecha de género en el acceso, aprendizaje, especialización y liderazgo tecnológico y también, fomentar las carreras y aprendizajes técnicos en jóvenes”.

Teresita cuenta que para potenciar el talento digital en Chile, hay que transmitir que no todos tienen que ser programadores ni saber de códigos. “Hay que cambiar el mindset de que lo digital es únicamente lo relacionado a los códigos. Si logramos ampliar el espectro digital, si logramos que las personas aprendan, por ejemplo, de metodologías ágiles, herramientas tecnológicas y otros, abrimos las puertas, y empoderamos a muchas más personas a que puedan sumarse a este mundo tecnológico”.

Por otro lado, señala que otro desafío país consiste en seguir trabajando, enseñando y difundiendo el lenguaje digital. “Cuando tú conoces ciertas palabras y conceptos relacionados al mundo digital y de la tecnología, es muchísimo más fácil relacionarte o sentarte a conversar con alguien experto en tecnología. Entonces, si nosotros entregamos esta base del lenguaje digital a más personas, y esto les permite comprender ciertos conceptos, abrimos a su vez los horizontes para que se relacionen de mejor manera con el mundo digital y se sientan parte de éste”.

Para concluir, Teresita comenta que “el país está viviendo un proceso de transformación digital hace años, lo hemos visto desde Buk, ya que ha habido un auge importante en el interés de las empresas para avanzar en este tema. Hemos apoyado, no solo a empresas grandes, sino que también a muchas empresas pequeñas y medianas, o

que tenían tradicionalmente una cultura poco tecnológica, y que han partido ordenando sus procesos. Y es aquí en donde el capital humano es tan importante, porque la transformación digital va de la mano de una transformación cultural, que debe ser impulsada por personas. Uno puede instalar plataformas y definir procesos digitales, pero si la cultura no cambia, y no se adaptan a eso, no vamos a lograr una real transformación. En definitiva la transformación digital no se trata solo de tecnología, sino que de personas comprometidas y organizadas haciendo un uso efectivo de ésta, ¡las personas son el corazón de la organización!”.





Capitalizarme.com es un marketplace de activos inmobiliarios que nace en Chile el 2014, con el objetivo de incentivar el futuro financiero de los jóvenes mediante la generación de patrimonio, guiándolos en la inversión a largo plazo de activos como departamentos, casas, estacionamientos, bodegas, terrenos, entre otros inmuebles.

Actualmente Capitalizarme.com cuenta con 180 personas de planta y más de 1.000 corredores de propiedades asociados por comisión, quienes han llevado a posicionar a la *startup* como la principal plataforma de ventas de apartamentos en Chile, con 14.000 activos publicados en Chile, México y Estados Unidos.

Su fundador y actual CEO, Gabriel Cid, comparte los desafíos de la empresa en términos de estrategia y tecnología, y la necesidad de talento digital que hoy presenta la industria.



“

**LA BASE DEL TALENTO
DIGITAL ES LA
CURIOSIDAD, PORQUE
TIENES QUE ESTAR
CONTINUAMENTE
APRENDIENDO Y
BUSCANDO LAS NUEVAS
HERRAMIENTAS QUE
VAN NACIENDO PARA
APLICARLAS EN
TU TRABAJO”**

**GABRIEL CID**

FUNDADOR Y CEO DE CAPITALIZARME.COM





UNIENDO TALENTOS PARA ABRIR EL MUNDO INMOBILIARIO

Luego de ocho años de vida y de lograr posicionarse como líderes inmobiliarios en Chile, el principal desafío de la *startup* chilena Capitalizarme.com, es lograr potenciar y afiatar su internacionalización, tanto en los mercados de México y Estados Unidos, como en otros futuros.

Con más de 22 años de emprendimiento y ocho años de liderazgo en Capitalizarme.com, el fundador y actual CEO de la compañía, Gabriel Cid, señala que “las personas hoy están mucho más preocupadas de sus finanzas personales, por eso han crecido tantas Fintech en todo el mundo. Entonces, nuestro desafío es simplificar y agilizar el proceso de compra de activos inmobiliarios”.

Gabriel confiesa que el camino se les fue abriendo de a poco y que la pandemia, si bien afectó fuertemente a la industria inmobiliaria, generó mucha liquidez en la gente y despertó el interés por invertir. La suma de estos factores fortaleció a la *startup* porque “como las ventas de las inmobiliarias eran principalmente presenciales y offline, durante el confinamiento no podían vender, entonces los clientes e inversionistas llegaron a nosotros, porque nuestra plataforma permitía generar las reservas de activos en línea”.

Luego, la llegada de la crisis, la inflación y el aumento en los montos para el pie y las tasas de interés, sumado a las nuevas exigencias crediticias de los bancos, fueron factores que beneficiaron a Capitalizarme.com, porque, según explica Cid, su público objetivo (jóvenes profesionales) no eran sujetos de crédito para invertir en propiedades para vivir, pero sí contaban con el ahorro para

invertir en propiedades para la renta, que se van pagando automáticamente con los arriendos garantizados.

Ahora, el camino que sigue para la *startup*, según Gabriel, es fortalecer los nuevos mercados, atraer más clientes y nuevos brokers o socios inmobiliarios, fortalecer y ampliar los servicios que ofrece la plataforma y para lograr todo esto la estrategia principal es “impulsar la digitalización de la industria, adoptar nuevas tecnologías y continuar con la búsqueda de los talentos que cumplan con el fit cultural de Capitalizarme.com”.



“NUESTRO DESAFÍO
ES SIMPLIFICAR Y
AGILIZAR EL PROCESO
**DE COMPRA DE ACTIVOS
INMOBILIARIOS**”



Talento que no se actualiza queda obsoleto

Gabriel considera que “la base que tiene que tener cualquier cargo digital es la curiosidad, porque tienes que estar continuamente aprendiendo y buscando las nuevas herramientas que van naciendo para aplicarlas en tu trabajo” y agrega que esto es transversal en cuanto a las profesiones, oficios y áreas de desarrollo, porque “independiente de si se trata de un talento de marketing digital, de desarrollador, de un experto en front o en data, la evolución de las herramientas tecnológicas y digitales son continuas y exponenciales, entonces si los talentos no tienen aprendizaje permanente ni actualización constante de capacidades y conocimientos, quedan rápidamente obsoletos”.

Gabriel cuenta que los procesos de Capitalizarme.com, al ser un marketplace de inversión, son principalmente digitales, porque “trabajamos con un sistema muy desarrollado, con buscadores de precio por metro cuadrado que comparan, calculan y hacen el match entre un potencial inversionista y el tipo de activo que está comprando”.

Debido a lo anterior, Cid agrega que requieren talento digital en todas sus áreas, “desde perfiles más técnicos y duros, hasta los más creativos y blandos. Y si bien hoy existe mayor oferta de candidatos para cargos tecnológicos y digitales, la calidad no está asegurada, porque no cuentan aún con la experiencia necesaria. Entonces uno se enfrenta a probar a la gente, a capacitarla, formarla y a ver si se adapta o no a las necesidades y a la cultura de la empresa”. Respecto al funcionamiento interno de Capitalizarme.com, Gabriel cuenta que desde la pandemia la modalidad de trabajo es híbrida y optativa y que “el 70% de los trabajadores está en su casa y el 30% en la oficina. Lo bueno de los cargos digitales es que pueden ser 100% remotos y

por esto mismo, tenemos personas que trabajan con nosotros desde Argentina, Venezuela y México”.

Más allá del origen o de la ubicación geográfica del talento, Cid indica que lo más importante es que cuenten con facilidad para adaptarse a la cultura de la empresa y que quieran hacer carrera, y en este tema, el rol del equipo de Recursos Humanos es fundamental. “Tenemos programas de crecimiento interno y el equipo de Recursos Humanos tiene la misión de estar identificando los talentos y potenciando el desarrollo de sus carreras dentro de la empresa”, señala.

Además, cuenta que hay capacitaciones gratuitas transversales para todos los talentos y otras específicas, que dependen de las áreas donde se van desarrollando. Como medida de retención, Cid comparte que tienen un programa de stock options en el que todos pueden participar y que tiene una duración de cuatro años. Al finalizar el programa, “si la compañía crece y crece su valor, tú participas de esa ganancia”.

Como parte fundamental de la estrategia de Capitalizarme.com, cuenta que la alianza con otras *startups* y empresas es la clave para sumar talentos, ampliar servicios y unificar objetivos en común. Por esta razón, se unieron a Capital Inteligente y a Go Place It, con lo que adquirieron talentos digitales, equipos tecnológicos y bases de datos nuevas para potenciar, unificar y hacer crecer la industria inmobiliaria digital, privilegiando la unión de intereses, por sobre la competencia.

Un mejor futuro para los jóvenes

“Nuestro foco social es que los jóvenes puedan cambiar su futuro. Vivimos en un mundo sumamente endeudado y hay una tendencia en que si tú comienzas a más temprana edad vas a tener una mejor jubilación. Nosotros estamos proporcionando una forma de asegurar el futuro económico de los jóvenes. A través de nuestros servicios, a la fecha, 8.000 jóvenes han invertido ya para cambiar y asegurar su futuro”, señala Gabriel.

Dentro de los roles de la empresa, está el educar financieramente a las personas y para eso, Cid cuenta que tienen una academia formativa y también una comunidad en Facebook, integrada por más de 20 mil usuarios interesados en el mundo inmobiliario, que funciona sola. “Nosotros pusimos el espacio para que las personas pregunten y entre los mismos usuarios se respondan, porque creemos que en la multitud se encuentra la sabiduría y la propia experiencia a veces es más confiable que lo que pueda decirte el vendedor”.

Además de permitir que los jóvenes inviertan en su futuro, agrega que Capitalizarme.com les facilita y acerca todas las opciones para que la inversión sea rápida, fácil y accesible, porque “en nuestra plataforma pueden encontrar todo en un solo lugar y además les ofrecemos también el trabajo a los brokers, permitiéndoles una conexión directa y fluida con potenciales compradores, sin necesidad de entablar relación con el desarrollador inmobiliario”.

“A TRAVÉS DE NUESTROS
SERVICIOS, A LA FECHA,

8.000

JÓVENES HAN INVERTIDO
PARA CAMBIAR Y ASEGURAR
SU FUTURO”





Fomentar el autoaprendizaje

El gran desafío que tiene Chile para fomentar el talento digital, según Gabriel es “lograr transmitir a los jóvenes que desarrollarse y crecer en el mundo digital, es un camino que ellos mismos pueden forjar, porque no depende del colegio en el que estudiaste, ni de la universidad a la que fuiste, ni de la carrera que seguiste. Depende de la capacidad de aprendizaje y de la curiosidad por aprender”.

Señala también que es necesario “que los jóvenes entiendan que talento digital no es solamente codear. Hay todo un mundo en el área de marketing digital en el que las personas pueden desarrollarse digitalmente y también hay varios mundos de los códigos, los servidores, el front. Es decir, lo digital atraviesa todo y creo que comunicar eso es un desafío que tenemos”.

Por último, comenta que “las políticas gubernamentales deberían venir por el lado de los subsidios de ese tipo de educación, porque es una solución educacional sumamente económica, que puede obtenerse a través de cursos online que tienen la ventaja de poder llegar a las zonas más desprotegidas”.

“HAY QUE TRANSMITIR
A LOS JÓVENES QUE
DESARROLLARSE EN
EL MUNDO DIGITAL, NO
DEPENDE DEL COLEGIO EN
EL QUE ESTUDIASTE, NI DE
LA UNIVERSIDAD A LA QUE
FUISTE, NI DE LA CARRERA
QUE SEGUISTE. **DEPENDE
DE LA CAPACIDAD DE
APRENDIZAJE Y
DE LA CURIOSIDAD
POR APRENDER**”





Cisco es una empresa tecnológica que nació en Estados Unidos en 1984 y que llegó a Chile hace más de 20 años, con el fin de fabricar dispositivos y soluciones innovadoras para redes locales y externas. Hoy, con un promedio de 78 mil colaboradores a nivel mundial y con cerca de 100 en el país, presta soluciones y soporte de TI, redes y ciberseguridad a proveedores de servicios, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores y tipos de negocios.

Claudio Ortiz, Gerente General de Cisco Chile, quien lleva más de 12 años trabajando en la compañía, cuenta los desafíos digitales que atraviesa la empresa en la actualidad y la importancia de formar y fomentar el talento digital en Chile.



“

NECESITAMOS PERSONAS CURIOSAS QUE SIENTAN INTERÉS POR LA TECNOLOGÍA Y EN CÓMO ESTA PUEDE IMPACTAR EN LAS COMUNIDADES, EMPRESAS Y EN EL ESTADO. TODOS PUEDEN FORMAR PARTE DE ESTA REVOLUCIÓN DIGITAL, SOLO SE NECESITA INCENTIVAR, CAPACITAR Y CREAR EL TALENTO NECESARIO PARA APORTAR AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES”

**CLAUDIO ORTIZ**GERENTE GENERAL
DE CISCO CHILE



INQUIETUD CONSTANTE Y AVIDEZ DE CONOCIMIENTO

Con más de 20 años de presencia en el país, Cisco Chile busca conectar a las personas y brindar buenas experiencias a los usuarios, además de potenciar el desarrollo, modificando la forma en que las personas se relacionan, aprenden y trabajan, ya sea en el sector público-privado, la academia y las comunidades.

Su Gerente General, Claudio Ortiz, señala que el gran objetivo de la empresa es “promover la digitalización, porque creemos que a través de ella podemos hacer que las personas tengan un mejor vivir y puedan conseguir más beneficios para ellos y sus familias. Cisco busca conectar todo lo que no está conectado, porque estamos seguros que de esa forma, la gente va a vivir mejor”.

Asimismo comenta que “tenemos un compromiso con la sociedad, con el país, con el sector público y con el sector privado, de apoyar las distintas iniciativas para mejorar y acelerar los niveles de conectividad que tiene Chile”. Por esa misma razón, Cisco promueve su iniciativa mundial Country Digital Acceleration (CDA) en el país, el cual busca generar una relación entre el sector público, la industria y la academia para impulsar la aceleración digital de países con potencial de crecimiento a través de digitalización, innovación, capital humano y nuevos modelos de negocio.

A partir de este objetivo, Claudio indica uno de sus mayores desafíos. “Somos una compañía de tecnología que acompaña a nuestros partners y, para ello, necesitamos talentos que entiendan la tecnología y la problemática de negocio de los clientes. Necesitamos personas que analicen cada situación y puedan decir: tengo esta solución tecnológica para ayudar al cliente con sus problemas de negocio, de operación y/o de logística”.

Por ello, al momento de reclutar profesionales, el ejecutivo cuenta que “no necesariamente buscamos ingenieros electrónicos en computación o en redes, puede ser cualquier tipo de profesional que esté ávido de entender la tecnología y cómo permite solucionar problemas de negocio”.

**“ESTAMOS SEGUROS
QUE A TRAVÉS DE
LA DIGITALIZACIÓN
LA GENTE PUEDE
LLEGAR A TENER MÁS
BENEFICIOS Y VIVIR
MEJOR”**



Constante actualización del conocimiento

Para Claudio, el talento digital “tiene al menos dos facetas: una relacionada a aquel que diseña la automatización y digitalización a través de sus habilidades y capacidades para mejorar los modelos y procesos de negocio; y otra que tiene que ver con aquellos que construyen las tecnologías para soportar ese negocio. Para cualquiera de los dos se necesita conocimiento tecnológico en constante formación”.

Sobre las habilidades que debe tener el talento digital, cuenta que “es muy importante mantenerse actualizado. Ya no basta que las personas hayan estudiado una carrera técnica o profesional referente a la tecnología. Lo más importante es que sigan actualizándose de forma permanente, porque lo que hoy en día es de una determinada forma, en dos o tres meses más, habrá cambiado”.

Además, agrega que “actualmente el talento digital es independiente al rubro de la empresa, y por ello, todos los profesionales y técnicos deben tener al menos una base de conocimiento en uso de plataformas y herramientas digitales.

Hoy cualquier negocio es digital. Los procesos ya están o se están integrando a las tecnologías o incluso se automatizan totalmente. Por lo tanto, la empresa tiene que preocuparse de ir incorporando las nuevas modificaciones tecnológicas en su modelo de negocio, en los lanzamientos y en capacitar a sus equipos para que puedan gestionarlo digitalmente”.

**“HOY CUALQUIER NEGOCIO
ES DIGITAL. LOS PROCESOS
YA ESTÁN O SE ESTÁN
INTEGRANDO A LAS
TECNOLOGÍAS O INCLUSO SE
AUTOMATIZAN TOTALMENTE”**





La importancia de entrenar los talentos

Debido a la gran necesidad de crear talento digital y con el fin de cumplir con el compromiso de Cisco en Chile para acortar la brecha digital, Ortiz comenta que hace más de 20 años la compañía puso en marcha en el país Cisco Networking Academy (NetAcad), un programa educativo global de TI y ciberseguridad que ofrece cursos, herramientas y recursos para ayudar a impulsar un futuro inclusivo para todos con mejores oportunidades de empleo. Agrega que “es nuestro principal programa de responsabilidad social empresarial hacia el mercado y contamos con partners académicos que proveen el contenido de la malla curricular”.

Para el ejecutivo este programa juega un rol fundamental en la vida profesional de la sociedad, ya que entrega habilidades clave para que los estudiantes tengan mejores oportunidades y puedan insertarse en el mercado laboral. En ese sentido, señala que “en la academia ves cómo una persona que está en un colegio técnico-profesional, se especializa, trabaja y pasa a ser referente de su entorno. Ves cómo le cambia la vida y cómo genera una visión distinta a él y a su entorno, que se pueden hacer cosas diferentes. Es un programa espectacular”.

La formación periódica es una herramienta esencial para el desarrollo de los colaboradores y la optimización de los equipos. En Cisco creen firmemente en esto, por lo que Claudio comenta en relación al proceso de inducción de nuevos profesionales en la compañía, que es indispensable que las personas sigan el entrenamiento dispuesto para que se familiaricen con los valores y la estrategia de la empresa y a su área específica.

De igual manera, los colaboradores de Cisco cuentan con un programa de entrenamiento trimestral llamado Quarterly Training Program (QTP), en el que las personas “dependiendo del área en que se encuentren, ya sea en ventas, ingeniería, canales o servicio, tienen que seguir un plan de entrenamiento sugerido mínimo, autogestionado, donde adquieren conocimientos técnicos para el cumplimiento de su rol y también habilidades blandas”.

El ejecutivo menciona que este programa está disponible en una plataforma online para todos los colaboradores, quienes deben ir cursando la malla base y si quieren profundizar en algún conocimiento en particular, también tienen la posibilidad de descargar el material de forma gratuita y autónoma. Agrega que en esta instancia el rol de los líderes es fundamental, ya que son ellos quienes incentivan este entrenamiento.

“Cada manager está encargado de ver las necesidades particulares de su segmento para ver cómo se avanza y para identificar las brechas que se están generando en el equipo, para luego gestionar los niveles de entrenamiento que se necesitan con el objetivo de acompañar de mejor forma a nuestros clientes y partners”, indica Ortiz. A esto, agrega que la iniciativa individual, la autonomía y la autogestión de cada empleado es fundamental porque “el manager o el gerente de una unidad de negocios, es solo un facilitador de la gestión de las personas, que entrega mucha libertad para que los talentos se desarrollen de la forma que más les acomode, el día que quieran y dónde quieran, bajo un marco estratégico que tenemos. Cada uno es responsable de su entrenamiento y gestión”.



Las prácticas profesionales y el talento femenino

Claudio comenta que “si antes de la pandemia estábamos al borde en cantidad de profesionales en tecnología de la información y comunicación, al acelerarse la transformación digital con la pandemia, se vio aún más la necesidad de personas en estas áreas”. Señala que hoy, según una Encuesta de Expectativas de Empleo de ManpowerGroup, la escasez global de talento está en su punto más alto: el 77% de los empleadores reportan dificultades para cubrir los puestos de TI y datos, ingeniería, ventas y marketing. Desde esta encuesta, señala que “se necesitan profesionales de redes, desarrollo de software y, dada la contingencia geopolítica que estamos viviendo, la ciberseguridad también debe ser uno de los aspectos más críticos”.

Por otro lado, indica que otro gran desafío país es potenciar la presencia laboral femenina en tecnologías, porque actualmente, según el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, el 16% de los trabajadores vinculados a las TI son mujeres, dando cuenta de que es un sector aún predominado por hombres y que se requieren hacer mayores esfuerzos para incorporar y atraer a las mujeres a este tipo de empleos.

“En relación a la brecha de género, el año pasado realizamos un programa llamado Chilenas Conectadas y Seguras, donde participaron estudiantes y jóvenes tanto de educación media como técnica superior. Buscamos

potenciar el talento femenino para ampliar el espectro de selección de futuras oportunidades laborales. La ciberseguridad, por ejemplo, tiene una demanda creciente de profesionales, no solo en Chile, sino en todo el mundo y creemos fuertemente que posee un potencial enorme para las niñas y adolescentes. Es una gran carrera para que tengan en cuenta”.

Claudio finaliza enunciando otra brecha que identifica a nivel país: la falta de oportunidades que tienen los jóvenes para realizar sus prácticas profesionales. “Necesitamos que los jóvenes hagan prácticas, especialmente los de educación técnica, y que las empresas les ofrezcan esta oportunidad. Es urgente que las compañías apadrinen colegios técnico-profesionales para ofrecerles a los jóvenes un puntapié profesional inicial”.

Asimismo, agrega que luego de la práctica es fundamental que los jóvenes continúen actualizando sus estudios y que las empresas sigan invirtiendo en la capacitación y el perfeccionamiento de estas personas. “Hacemos un llamado a las empresas para ser parte de este desafío país, otorgar prácticas, conocimientos y supervisión por y para el futuro de nuestros jóvenes profesionales”.

+ “NECESITAMOS QUE LOS JÓVENES HAGAN PRÁCTICAS, ESPECIALMENTE LOS DE EDUCACIÓN TÉCNICA”





Clínica MEDS nació hace treinta y un años como una institución especialista en medicina deportiva. Sin embargo, una vez que se consolidó en esta área inició un proceso de expansión y crecimiento en nuevas especialidades y servicios. Hoy cuenta con una clínica de alta complejidad, además de siete centros ambulatorios, dos de ellos en las regiones de O'Higgins y Antofagasta. Atiende a más de 191.000 pacientes al año y cuenta con más de 1.000 colaboradores y 450 médicos.

Priscilla Molina, Gerente General de Clínica MEDS, nos cuenta del proceso de incorporación de nuevos servicios y nueva tecnología, y cómo los pilares de cultura de servicio y de fortalecimiento del talento aportan en este desafío.





**SOMOS UNA
EMPRESA EN DONDE
HABLAR DE TALENTO
DIGITAL, ES HABLAR
DE LA CAPACIDAD
PARA COMUNICARSE,
COLABORAR
Y RESOLVER
PROBLEMAS O
TOMAR DECISIONES,
UTILIZANDO DE
MANERA CORRECTA
LA INFORMACIÓN
Y TECNOLOGÍA
DISPONIBLE”**



PRISCILLA MOLINA

GERENTE GENERAL
DE CLÍNICA MEDS



CULTURA DE SERVICIO Y DESARROLLO DEL TALENTO

El explosivo crecimiento de Clínica MEDS, una empresa que pasó de tener siete integrantes en sus inicios, a ser hoy un referente en medicina, obedece a los pilares que sostienen a la compañía. Esto es una cultura de servicio y desarrollo del talento en donde el centro es el paciente y, desde una perspectiva interna, el centro es el colaborador. “Somos una empresa en donde hablar de talento, y en particular de talento digital, es hablar de la capacidad para comunicarse y colaborar, de crear contenidos, fortalecer la seguridad digital y, por sobre todo, resolver problemas o tomar decisiones, utilizando de manera correcta la información y tecnología disponible. A esto se suma la capacidad de adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno, a aprender y reaprender. Los valores de MEDS como la excelencia, la especialidad, la innovación y el foco en las personas, respaldan y sostienen nuestro trabajo de cara al paciente y de nuestros colaboradores”, advierte Priscilla.

Un modelo de servicio que funciona y ha dado excelentes resultados en lo que respecta a experiencia de pacientes. “Para hacer las cosas bien y generar cambios, agilizamos y rediseñamos nuestros procesos de manera constante y por ello hay ciertos requisitos que son cruciales para trabajar en esta clínica y que forman parte de los perfiles de ingreso, tales como: actitud de servicio, flexibilidad y capacidad de aprendizaje permanente”, añade.

Todo lo anterior, agrega Priscilla, con miras a entregar un servicio de calidad y que apuesta por una medicina personalizada, que coloca en el centro al paciente, su historial clínico, sus hábitos, su entorno y sus características genéticas, donde el uso de las tecnologías

resulta fundamental, ya que “siempre estamos viendo cómo las nuevas tecnologías no solo favorecen un mejor diagnóstico, sino que también una mejor experiencia en la resolución de los objetivos de salud de los pacientes. Nuestro modelo de negocio constantemente incorpora nuevos protocolos, tecnología y procesos con una mirada de medicina de vanguardia y costo efectiva”.

A modo de ejemplo, Priscilla sostiene que “hoy ya estamos utilizando inteligencia artificial (IA) en los procedimientos médicos que son claves en el tratamiento de enfermedades, tal como su uso en la detección precoz del cáncer colorrectal. También hemos participado de investigaciones a través de nuestra Unidad Académica para integrar tecnologías que permitan acercar la IA en la toma de decisiones de nuestros clínicos, principalmente en la detección de patrones de lesiones musculoesqueléticas en imágenes radiológicas”.



**“HOY YA ESTAMOS
UTILIZANDO
INTELIGENCIA
ARTIFICIAL (IA) EN
LOS PROCEDIMIENTOS
MÉDICOS QUE
SON CLAVES EN EL
TRATAMIENTO DE
ENFERMEDADES”**

Creativos e innovadores

La Gerente General destacó que en tiempos de pandemia, demoraron solo tres semanas en instalar una plataforma para telemedicina. Este proceso incluyó la capacitación de médicos y la creación de una unidad de coordinadores digitales. Todo, bajo un estricto cumplimiento de los estándares de seguridad de información del paciente y cumplimiento de las normas técnicas, pero por sobre todo, utilizando las capacidades de los colaboradores, y entrenando equipos internos, con exclusiva dedicación, para generar de forma ágil una experiencia de atención digital con los mismos estándares de calidad que caracterizan a la experiencia tradicional.

“En este camino que recorremos para generar una buena experiencia, vamos ajustando los procesos y entregando las herramientas necesarias al personal en los distintos ámbitos, porque hemos sido creativos e innovadores en la atención de nuestros pacientes. Por ejemplo, hace cuatro años fuimos la primera clínica en tener autoatención para agendamiento por ChatBot”, comenta.

Una creatividad que no se detiene y que los ha llevado a levantar acciones de cara a fortalecer su cultura y definir las competencias requeridas por sus colaboradores para generar soluciones que promuevan un mejor servicio a sus pacientes.

En esta multiplicidad de funciones, el rol de los líderes y de quienes están a cargo de los procesos, indica Priscilla, “debe ser el de escuchar y ser capaces de definir los problemas y trabajar colaborativamente en las soluciones. En este sentido, somos una organización horizontal, lo que hace que las personas no tengan barreras. Desde un ejecutivo hasta una TENS, cada colaborador tiene la libertad de decir: esto no se está haciendo bien, lo que facilita las oportunidades de mejora”, sostiene.

Para alcanzar esto, la inducción y capacitación son claves, sostiene. “Son acciones que se trabajan para identificar brechas y necesidades de aprendizaje o reconversión.

Vamos capacitando y al mismo tiempo observando qué se está haciendo en el mundo para poder incorporarlo a nuestros procesos o, incluso, mejorar dicha práctica. Fomentamos las ideas y la innovación, por eso, todos los colaboradores y médicos pueden proponer mejoras, compartir ideas y ponerse al día en temas propios de la industria, como también, de los avances tecnológicos y el impacto interno que pueden generar. Contamos además con un Centro de Innovación que permite dar fluidez a esto, e implementar las propuestas, según sea el caso”, añade.



Inclusión laboral

Frente a los temas asociados a la equidad de género e inclusión, la compañía declara que un 65% de sus trabajadores son mujeres. Sin embargo, no solo trabajan la inclusión en términos de género, desde hace varios años ofrecen plazas a personas con algún tipo de discapacidad. Priscilla asegura que se han preparado como institución para trabajar e incorporar a personas con capacidades diferentes, es así como realizan visitas a fundaciones que trabajan el tema para de esta forma empatizar, aprender y educar al entorno laboral, junto con estar al día con las herramientas de inclusión tecnológica que faciliten el trabajo de estos colaboradores.

“Hemos hecho un trabajo bien importante a nivel de jefaturas, y aprendizaje organizacional, porque hay que sensibilizar constantemente y potenciar el aprendizaje de estrategias y formas de trabajar con las personas que tienen niveles de discapacidad y hemos generado con ellos una experiencia en los pacientes que también es gratificante”, señala.

“UN 65% DE SUS TRABAJADORES SON MUJERES. SIN EMBARGO, NO SOLO TRABAJAN LA INCLUSIÓN EN TÉRMINOS DE GÉNERO, DESDE HACE VARIOS AÑOS OFRECEN PLAZAS A PERSONAS CON ALGÚN TIPO DE DISCAPACIDAD”





Adaptarse a las nuevas tecnologías

Todo este aprendizaje se fortaleció en tiempos de pandemia, en donde el confinamiento obligó a muchas empresas a acelerar sus procesos y adaptarse a las nuevas tecnologías. “Nos dimos cuenta de que con poco podemos hacer mucho y eso hace que seamos eficientes operacionalmente”, comenta Priscilla.

De esta forma la tecnología y las nuevas plataformas de acceso a la salud llegaron para quedarse. Un ejemplo de ello es cómo muchos pacientes siguen utilizando la telemedicina a pesar de haber vuelto a la presencialidad.

Desde otra perspectiva, el teletrabajo se instaló en MEDS como parte natural para cumplir diferentes funciones, por ello cuentan con dispositivos y plataformas para que esto ocurra de la manera más eficiente posible. “Hoy tenemos todo el Contact Center en formato teletrabajo, el que además se encuentra en un proceso de transformación hacia un centro de contacto digital. Vamos a potenciar nuestro actual ChatBot y estamos fortaleciendo todas las herramientas digitales de relacionamiento con nuestros pacientes, lo que implica que nuestros colaboradores se perfeccionen en atenciones de mayor complejidad y también en seguridad digital”, sostiene Priscilla Molina.

En el mismo sentido, señala que han incentivado el uso de la tecnología, de dispositivos y softwares, que permitan mejorar la experiencia del paciente en tiempo, en certeza y en precisión de los diagnósticos. “Esto, además, nos sirve para investigar y crear conocimiento futuro”, relata, agregando que “en ese impulso se ha trabajado también para convertir la IA en una herramienta de apoyo para nuestros clínicos y personal de business intelligence”.

La suma de todo este conocimiento va de la mano con el talento digital que se está incorporando y fortaleciendo en todas las áreas de Clínica MEDS. “Dentro de nuestras estrategias, que son el crecimiento, la expansión, los nuevos

servicios y tecnología, lo que hacemos es poner lo mejor de nuestras capacidades y talentos al servicio de la salud de las personas, apoyado por el avance tecnológico”, agrega.

Un camino que no ha estado exento de dificultades, pero que ha sido recorrido con el ánimo de mejorar los procesos de una empresa que trabaja bajo los pilares de la innovación y la productividad, y donde el foco es siempre el paciente.

Priscilla Molina realiza una reflexión en torno a que ya no debería existir una diferenciación entre talento por sí solo y el talento digital, ya que el talento de las personas incluye, entre otros, lo digital. “Yo creo que nuestro desafío como ejecutivos y como líderes, es promover la adaptación constante a los cambios del entorno con el menor impacto para nuestros colaboradores”, concluye.





Codify es un software de gestión organizacional que tiene como objetivo impactar positivamente en la productividad de las organizaciones, a través del uso de analítica de datos avanzada. De esta forma se generan predicciones sobre la base de información que se encuentra en toda organización. Junto a su equipo conformado por 13 colaboradores, entrega recomendaciones para que las áreas de Recursos Humanos y todos los líderes de negocio puedan tomar más y mejores decisiones en materia de personas.

Desde su experiencia en el área de la gestión de personas, Graciela Trincado, Co-Founder y CEO de Codify, analiza los cambios que se han producido al interior de las organizaciones y cómo el uso de la tecnología se ha transformado en un pilar importante para la aceleración de este nuevo cambio de paradigma.



“

**EL MUNDO
DIGITAL REQUIERE
DE PERSONAS
QUE TENGAN
CAPACIDAD DE
AUTOGESTIÓN, DE
PODER PLANIFICAR
Y COMUNICAR,
ADEMÁS DE
IDENTIFICAR
PRIORIDADES
Y GESTIONAR
COMPROMISOS”**

A portrait of Graciela Trincado, a woman with long, wavy brown hair, wearing a white blazer over a black and white patterned top. She has her arms crossed and is smiling slightly. The background is a plain, light grey.

GRACIELA TRINCADO

CO-FOUNDER Y CEO DE CODIFY



IMPULSANDO LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL TALENTO DIGITAL

Codify es una *startup* que nace el año 2020 de la mano de Carlos Manríquez, Founder & Chief Product Officer, con el objetivo de desplegar el máximo potencial de las compañías, aplicando analítica predictiva y descriptiva de datos para la toma de decisiones. En los últimos meses ha experimentado un importante nivel de crecimiento. A finales del año 2022 se incorporaron más de 180 inversionistas a través de la plataforma de crowdfunding Broota. Se trata de inversionistas que son referentes en el mundo de los Recursos Humanos, el emprendimiento y los negocios.

Cuenta con una cartera de clientes en donde destacan importantes empresas multinacionales y empresas con presencia en distintos países de América. Debido a la innovación de la herramienta y a la solución que entrega con relación a la problemática de la productividad, Codify ha recibido importantes reconocimientos nacionales e

internacionales, junto con un gran posicionamiento dentro del mercado. “Nuestro plan estratégico es seguir creciendo en el mercado nacional para después escalar a nivel de Latinoamérica. Estamos configurados para escalar a nivel internacional porque la problemática que abordamos es global”, comenta.

Trabajar bajo principios asociados al mundo del teletrabajo y el talento digital ha sido el foco de su crecimiento. Gran parte de su equipo está alineado en este proceso dado que a raíz de la pandemia aumentó la demanda de las organizaciones que no se habían digitalizado. “Las empresas tuvieron que digitalizar sus procesos rápidamente y desde Codify hemos sido capaces de lograr buenos resultados. De hecho, ya logramos completar todo nuestro cuadro de cargos y de personas para todo este ciclo”.



Recursos Humanos y estrategia de negocios

Codify se planteó desde su creación atraer el mejor talento y generar la mejor cultura organizacional en su equipo de trabajo. Para ello y al revés de lo que ocurre en muchas *startups*, dentro de sus primeras contrataciones fue la posición de People & Organizational Leader. “No queremos que esta área esté desconectada de la estrategia de negocio o esté cinco pasos más atrás. Queremos que sea parte esencial de cómo desarrollamos y diseñamos nuestra estrategia, qué es lo que en definitiva permite lograr el uso de Codify en las organizaciones”.

En todo este proceso, la experiencia corporativa y de emprendimiento de sus líderes resulta fundamental para la concreción de su plan estratégico, basado en un modelo de incentivos asociado a resultados y en donde la organización se alinea por medio del rol que ejercen cada uno de estos líderes. “Funcionamos en un comité ejecutivo, donde desarrollamos la estrategia de negocio, vamos haciendo seguimiento y tomando adecuaciones o haciendo los ajustes necesarios para el logro de los objetivos del negocio”.

Como organización también utilizan Codify para la gestión de su talento. En este sentido, explica que “lo que hacemos es mapear el cargo y perfil de cada persona, codificándolo bajo nuestra metodología, identificando automáticamente lo que la persona necesita desarrollar para mejorar su probabilidad de éxito, donde Codify propone las competencias y áreas de trabajo para gestionar el plan de desarrollo de cada uno. También identificamos y gestionamos nuestros cargos críticos y sus sucesores. Junto con ello, vamos monitoreando la aplicación de nuestra política salarial, con el uso de indicadores de competitividad, equidad y gestión de brechas, disminuyendo el riesgo de partida de las personas clave”.

Además, comenta que el plan de desarrollo de carrera se alinea en cinco áreas que determinan cuáles son los puntos que debes potenciar a la hora de fortalecer el desempeño de una persona en su posición actual o futura. Estas cinco

áreas comprenden las competencias técnico-funcionales, que son “todas aquellas que uno tiene que adquirir o mantener actualizadas, de conocimiento más técnico para llevar adelante la función que uno necesita”. La segunda, está relacionada al área de gestión, la cual tiene como fin desarrollar un nivel de seniority, asociado al logro de objetivos. La siguiente área comprende la dimensión de la motivación, “energía o empuje que cada uno le pone día a día para sacar adelante los objetivos que tiene adelante”. Por último, están las áreas de ajuste cultural y el potencial que se asocia principalmente a la agilidad de aprendizaje.

Una de las dimensiones fundacionales de Codify es la inclusión y la diversidad, lo que les ha permitido hacer un proceso constructivo en torno a esta temática, que abarca aspectos como la multiculturalidad, el género y el cruce de generaciones. Todo esto con foco en hacer una organización diversa e inclusiva donde cada uno de sus miembros pueda desplegar su máximo potencial. “Hemos intencionado por medio de nuestra líder de personas buscar el mejor talento sin ningún tipo de sesgos ni paradigmas y encontrar mujeres dentro de cada uno de los ámbitos en los que nos desarrollamos como organización”.

Toda estrategia de negocios tiene, en los tiempos que corren, un fuerte componente de marketing digital y en esto las redes sociales se convierten en el recurso indispensable para el éxito de seguidores de una marca, producto o servicio. Codify así lo ha comprendido y desde su creación, liderado por su Co-Founder Nicolás Abud, ha explotado “todos los canales posibles con más de 52 mil seguidores en la red de LinkedIn. También explotamos nuestros canales de referidos. Viralizamos todo por medio de nuestras redes”. Una acción que les permite atraer talento e invitar a personas que sean de su interés para ser parte de los procesos de selección, generando además acciones de scouting y de hunting, agregando que “no nos quedamos tan solo en esperar a que vengan a postular, sino que también vamos a buscar ese talento donde creemos que está”.

La clave del autoconocimiento

Según Graciela, Chile necesita como talento digital a personas con desarrollo de competencias. Personas capaces de conocer sus fortalezas y debilidades y que se hagan cargo de su autodesarrollo. De ahí, que el autoconocimiento sea la clave para el despliegue de las competencias que se requieran desarrollar. “El autoconocimiento en términos tanto del perfil profesional como técnico, es algo que se aborda bastante poco. Y es clave para desplegar lo que quieras llegar a ser. El mundo digital requiere de personas que tengan capacidad de autogestión y no se puede gestionar lo que no se conoce, por eso el autoconocimiento es la clave”.

Otro de los aspectos que resultan relevantes para el talento digital es la capacidad de adaptarse y de manejarse en entornos cambiantes, donde las organizaciones evolucionan cada vez más rápido y las estrategias están en permanente y constante desarrollo. Hablamos de personas con autoconciencia respecto a los desafíos que tienen los entornos digitales. Sobre esto, reconoce que no sirve “tener un rol pasivo. Creo que el talento digital requiere de un alto nivel de madurez, de capacidad crítica y veo que estas capacidades las desarrollamos muy poco en nuestro país”.

Además, plantea que para reducir las brechas de talento digital en Chile debe darse un esfuerzo que permita educar en el ámbito laboral y desde las propias organizaciones. “Ayudar a que las personas puedan conocerse, auto diagnosticarse, entender dónde y cómo están sus brechas con relación a estas competencias y entregar herramientas simples y sencillas para su desarrollo”, señala.



**“EL MUNDO DIGITAL
REQUIERE DE
PERSONAS QUE
TENGAN CAPACIDAD
DE AUTOGESTIÓN
Y NO SE PUEDE
GESTIONAR LO QUE NO
SE CONOCE, POR ESO EL
AUTOCONOCIMIENTO
ES LA CLAVE”**

Descalce organizacional

Uno de los compromisos que tiene Codify, es impactar positivamente en la productividad de las organizaciones, ayudándoles a lograr el calce perfecto entre estrategia, estructura y personas. Todo esto bajo la premisa de que “no te puedes hacer cargo de lo que no sabes o no conoces”. Es ahí que el rol de su plataforma es clave, ya que despliega todo su potencial para la identificación de brechas y lograr corregirlas.

“El descalce organizacional afecta muchísimo al talento digital. El 45% de las personas que desarrollan funciones en una empresa están descalzadas. El principal driver que tenemos para el desarrollo de nuestra sociedad es la productividad en las organizaciones y en ese contexto, un factor primordial es cómo gestionar el talento digital”.

Permitir identificar dónde están estas brechas, medirlas y evaluarlas es lo que motiva el trabajo de quienes forman parte de Codify. “Nos anima poder movilizar a que esto ocurra y suceda en cada una de estas organizaciones”, concluye.



“EL PRINCIPAL DRIVER
QUE TENEMOS PARA
EL DESARROLLO DE
NUESTRA SOCIEDAD ES
LA PRODUCTIVIDAD EN
LAS ORGANIZACIONES
Y EN ESE CONTEXTO, **UN
FACTOR PRIMORDIAL ES
CÓMO GESTIONAR EL
TALENTO DIGITAL**”





Colbún S.A. es una empresa de origen chileno, dedicada a la generación y comercialización de energía eléctrica y a la provisión de soluciones energéticas. Cuenta con más de 1.100 trabajadores y 27 centrales de generación en Chile y Perú, a través de las cuales posee una capacidad instalada total cercana a los 4.000 MW distribuidos en distintos tipos de tecnologías de generación. Además, ofrecen soluciones de electromovilidad, eficiencia energética, autogeneración fotovoltaica, monitoreo y control online de consumos energéticos y almacenamiento, entre otras.

José Ignacio Escobar, CEO de Colbún, cuenta sobre los desafíos energéticos que enfrenta Chile con el fin de mitigar el cambio climático y sobre los talentos que se necesitan para llevar a cabo la transición energética.



“

EL TALENTO DIGITAL
EN EL MUNDO DE LAS
EMPRESAS **DEBE SER
FUNCIONAL A LAS
NECESIDADES DE LAS
COMPAÑÍAS**”

JOSÉ IGNACIO ESCOBAR

CEO DE COLBÚN

TALENTO PARA LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA



Los efectos adversos del cambio climático han alarmado a todos los países, quienes en un pacto público se comprometieron a mitigar las consecuencias provocadas al medioambiente y al planeta, mediante acciones concretas. Una de las principales medidas acordadas es la transición energética y la necesidad de continuar con el desarrollo, pero de manera sustentable, mediante la descarbonización y su reemplazo por energías limpias y renovables.

José Ignacio Escobar, CEO de Colbún, la empresa chilena que genera energía eléctrica y provee de soluciones energéticas a empresas, cuenta que los desafíos actuales de la industria tienen que ver con “acelerar la descarbonización del sector e impulsar las condiciones para permitir que esta transición energética se haga de forma segura y competitiva para los consumidores”.

Señala que, para ello, tienen una agenda estratégica potente, que comprende una cartera diversificada de proyectos renovables que apunta a levantar 4.000 MW y más al año 2030 (de los cuales ya se han construido o se están construyendo 1.000 MW), y que incluye además proyectos de hidrógeno verde, almacenamiento de energía y otras soluciones energéticas sostenibles.

Respecto a la estrategia digital de la compañía, tienen tres desafíos. “Primero, usar herramientas digitales para lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes. En segundo lugar, hacer que el negocio opere de manera más eficiente, con big data y analítica avanzada y digitalizando y automatizando la operación de centrales. Y por último, robustecer la ciberseguridad para brindar calidad de suministro a todos los consumidores”, comenta, agregando

que el último punto es clave para el sector eléctrico, ya que al ser un servicio básico y tener un estándar de excelencia, es necesario para brindar alta calidad de suministro a todos los consumidores.

**“LA AGENDA ESTRATÉGICA
COMPRENDE LEVANTAR
4.000 MW Y MÁS AL AÑO
2030, Y QUE INCLUYE ADEMÁS
PROYECTOS DE HIDRÓGENO
VERDE, ALMACENAMIENTO
DE ENERGÍA Y OTRAS
SOLUCIONES ENERGÉTICAS
SOSTENIBLES”**



Soluciones digitales que mejoran procesos

La agenda estratégica de la compañía se ve fuertemente ligada al talento digital, el cual es considerado como “la diversidad de aptitudes y/o habilidades capaces de generar herramientas y soluciones que, a través de la tecnología, permitan mejorar los procesos o desempeño del negocio”, declara, ayudando a optimizar la operación de sus activos, mejorando la experiencia de clientes y disminuyendo la huella ambiental.

En línea con el compromiso de mantener una revisión continua de los procesos, es que el talento debe responder a “una necesidad enfocada en cómo, desde lo digital, apalancamos de manera sistemática la agenda estratégica y, por otro lado, a que responda a la capacidad de resolver día a día los diferentes procesos y desafíos del negocio”.

La idea de adquirir nuevos talentos y/o capacitar a los actuales colaboradores de la compañía, tiene como fin responder a los desafíos futuros del sistema eléctrico; además de “seguir profundizando la digitalización para hacer más eficiente la operación y mantención de nuestras instalaciones, automatizar nuestros procesos administrativos y brindar cada día una mejor experiencia a nuestros clientes”.

Para esto, agrega que la Gerencia de Tecnologías de la Información junto a la Gerencia de Organización y Personas, levantan con cada área las necesidades tecnológicas/digitales y las capacitaciones y especializaciones en torno a éstas; y que, una vez identificados los requerimientos, se planifica su ejecución y se le asignan los recursos a cada equipo para desarrollarlos, incluyendo siempre el componente de gestión del cambio, en donde se vela para que los colaboradores que harán uso de las tecnologías tengan los conocimientos y capacidades para explotarlas.

En este proceso, destaca que el rol de la Gerencia de Organización y Personas es clave, porque en ellos recae el “desplegar todas las acciones necesarias relacionadas

a la cultura interna, formación y capacitación, plan de retención de talentos y muy particularmente, de diversidad e inclusión”, comenta.

Para gestionar los talentos, cuenta que “la compañía brinda un programa de formación continua, en torno a los procesos del negocio y a la habilitación de nuevas tecnologías”. Además, señala que imparten un programa de charlas y workshops abiertos, en los que “se exponen temáticas de nuevas tecnologías o de las últimas funcionalidades de los sistemas disponibles en la compañía”.

José Ignacio adelanta que este año implementarán “un ciclo de charlas llamado Desarróllate, que brindará a los trabajadores la posibilidad de aprender voluntariamente alguna temática relacionada con la estrategia de nuestro negocio y a hacer más simple el trabajo”.



Liderazgo en el mundo digital

Una de las medidas adoptadas durante la pandemia, fue el trabajo online a tiempo completo, declara José Ignacio. Más tarde, el modelo híbrido se hizo parte del nuevo formato de trabajo en la compañía. Para que esto ocurriera, los líderes tuvieron que adaptarse y confiar en la gestión de sus equipos de trabajo, y al mismo tiempo fijarse límites en función de los horarios laborales. Relevante entonces fue el replanteamiento del perfil de los líderes, “instruyéndolos en innovación, facilitación al proceso de cambio, aprender a liderar con empatía, construir equipos colaborativos, entre otros”, agrega.

En la misma línea, comenta que para permitir y potenciar el liderazgo femenino en la transformación digital y energética, desde el 2017 están implementando un Plan de Equidad de Género. “Este plan tiene entre sus objetivos principales lograr que, para el 2025, un 25% de la dotación total sean mujeres, (cifra que llegó a un 22,2% en 2022); y elevar la presencia de mujeres en cargos de jefatura y alta gerencia”, detalla.

Para avanzar en estos ejes, se han impulsado distintas iniciativas, como el Programa de incorporación de mujeres en áreas masculinizadas o el programa de entrenamiento para formar a mujeres en las áreas de operaciones.

Otras medidas que destaca son asegurar la presencia de mujeres en las ternas de todos los procesos de selección, mejorar las metodologías de análisis de brecha salarial, implementar mentorías internas entre mujeres, permitir un modelo de trabajo híbrido y potenciar la participación de Colbún en ferias y programas impulsados por entidades privadas y gubernamentales “para compartir buenas prácticas y multiplicar el impacto de las acciones pro integración de la mujer en la industria”.



“RELEVANTE
ENTONCES FUE EL
REPLANTEAMIENTO DEL
PERFIL DE LOS LÍDERES,
**INSTRUYÉNDOLOS
EN INNOVACIÓN,
FACILITACIÓN AL
PROCESO DE CAMBIO,
APRENDER A LIDERAR
CON EMPATÍA,
CONSTRUIR EQUIPOS
COLABORATIVOS,
ENTRE OTROS**”





Talentos acordes a la demanda laboral

Respecto al estado actual de Chile desde el ámbito digital, considera que el enfoque dado al fomento y formación de talentos, no está realmente conectado a la necesidad real que presentan hoy las empresas y compañías. Indica que “el talento digital juega un rol transformador central, para lo cual debemos preparar a nuestra gente y trabajadores, y también a la futura generación de trabajadores que irán capacitándose”.

Para que los talentos adquieran las capacidades y conocimientos y manejen las herramientas digitales utilizadas por las compañías, cuenta que hace falta un trabajo conjunto entre las universidades y las empresas, además de “generar alianzas entre las

grandes empresas y *startups*, para promover una vinculación más permanente y de largo plazo, a través de herramientas como el *mentore capital*, que nos permitirá recoger ideas innovadoras y diversos talentos para luego aplicarlos en el mundo real”.

Para concluir, el CEO señala que “las herramientas digitales han sido especialmente importantes en nuestra estrategia de poner al cliente en el centro del negocio” y agrega que “Colbún es una empresa con un rol protagónico en la transición energética, y por tanto estamos incorporando todas las herramientas digitales que nos permitan transitar hacia un sistema eléctrico más flexible, descentralizado y renovable”.

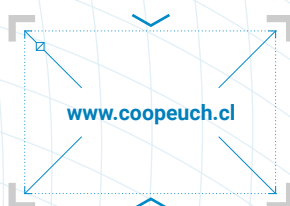




Coopeuch es una cooperativa de ahorro y crédito chilena, que tiene 55 años de trayectoria, y cuyo propósito es entregar productos y servicios financieros que aporten a cumplir los objetivos de más de 1 millón de socios y sus familias.

Cuenta con cerca de 2 mil colaboradores, 79 sucursales a lo largo del país, 12 oficinas en empresas en convenio, además de brindar atención en todas las comunas de Chile. Dentro de sus productos y servicios financieros, destacan créditos hipotecarios y de consumo, tarjetas de crédito y débito, cuentas de ahorro, depósitos a plazo y fondos mutuos, seguros automotrices, de vida, de salud, de educación y de bienes.

Rodrigo Silva, Gerente General de Coopeuch, cuenta sobre los desafíos actuales de las cooperativas y la industria financiera y sobre el talento requerido para enfrentar los desafíos de esta era digital.



“

**EN NUESTRA
ESTRATEGIA ES
FUNDAMENTAL
GENERAR ESPACIOS
DE CAPACITACIÓN,
DE ENTREGA DE
HERRAMIENTAS
Y DE FORMACIÓN
SOBRE HABILIDADES
DIGITALES A
NUESTROS
COLABORADORES,
SOCIOS, CLIENTES Y
A LAS COMUNIDADES
CON QUE NOS
VINCULAMOS”**

RODRIGO SILVAGERENTE GENERAL
DE COOPEUCH



TALENTO QUE GENERA MÁS INCLUSIÓN FINANCIERA

Las empresas, en todas sus formas y tamaños, juegan un rol público en la sociedad y por eso tienen que ser parte de las soluciones que vayan en la dirección de hacer de Chile un mejor país, donde haya un crecimiento inclusivo, oportunidades para todos y un desarrollo sostenible. En ese sentido, Coopeuch acciona desde la convicción de que las instituciones que forman parte del sistema financiero chileno tienen que adaptarse a los cambios sociales, económicos y regulatorios que ocurren de manera cada vez más continua.

Las nuevas leyes que han entrado en vigor, como la ley Fintech, y las que aún están en discusión en el Congreso, como la de ciberseguridad y de protección de datos, impactan y modifican directamente al sector financiero, el que debe adaptarse a las nuevas normativas, cambiando estrategias y desarrollando nuevos productos y servicios, acorde a lo exigido.

Frente a este contexto, Rodrigo Silva, Gerente General de Coopeuch, señala que los desafíos para el sector financiero y para la cooperativa en particular, son varios y transversales. Sobre las nuevas normativas, indica que “van en la dirección correcta para facilitar que los usuarios puedan abrir y compartir su información financiera y, de esa manera, acceder a nuevas posibilidades de créditos, seguros y otros productos. Lo anterior implica que las

instituciones financieras tenemos que avanzar en mayor innovación tecnológica, en infraestructura y nuevos modelos de evaluación financiera”.

Estos desafíos también impactan la estrategia de la compañía, ya que “nos enfrentamos a un mercado cada vez más globalizado y digitalizado, por lo que buscamos generar desarrollos digitales que nos permitan enfrentar el entorno actual y aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para generar mayor inclusión financiera, mejorando nuestros procesos, productos y servicios” comenta.

Para adaptarse a las nuevas exigencias de esta era digital, Coopeuch está ejecutando su estrategia a través de un modelo de negocios phygital, “que complementa la atención presencial con las bondades y posibilidades que ofrecen las nuevas plataformas y herramientas digitales”. Añade que el modelo phygital consiste en “conectar los canales físicos y digitales, integrando nuevas tecnologías, robusteciendo la gestión de la información y datos, asegurando la operación y experiencia de los usuarios, optimizando las operaciones y los tiempos de respuesta, contando con la infraestructura tecnológica necesaria y escalando modelos de trabajo ágiles”. Señala que, para lograr todos los desafíos actuales, es fundamental contar con el mejor talento digital.

**“BUSCAMOS GENERAR DESARROLLOS DIGITALES QUE NOS
PERMITAN ENFRENTAR EL ENTORNO ACTUAL Y APROVECHAR
LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA TECNOLOGÍA”**

Aprendizaje continuo y liderazgo transformador

Conforme a los retos estratégicos, define el Talento Digital “como la serie de habilidades y conocimientos de nuestros colaboradores para dar soporte al avance que necesitamos tener. Todo quienes formamos parte del equipo de Coopeuch estamos comprometidos e involucrados en el avance de la digitalización, porque el propósito de la estrategia digital de la cooperativa es acompañar el desarrollo y progreso de nuestros más de 1 millón de socias y socios, a través del acceso multicanal a los productos y servicios financieros que ofrecemos”.

Sobre las habilidades y conocimientos de estos talentos, releva la importancia de trabajar en equipo, bajo una mentalidad expansiva que fomente la creatividad y la solución de problemas, conjugado con modelos de trabajo ágiles para la entrega de valor permanente. Agrega que otras habilidades claves son la adaptabilidad, innovación, uso de herramientas y plataformas, inteligencia emocional y creatividad.

El talento digital requiere de aprendizaje continuo y para gestionarlo, cuenta que tienen diversas iniciativas, entre las que destaca el plan de capacitación que va en línea con la estrategia corporativa, digital y en los requerimientos de cada área, con el fin de ir generando las capacidades organizativas internas y el desarrollo permanente de los colaboradores.

Comenta que todos los años, el equipo de la gerencia de Desarrollo de Personas detecta y levanta las necesidades de formación y adquisición de nuevos talentos requeridos para lograr los objetivos de la cooperativa, traducándose en una hoja de ruta de aprendizaje. La gestión se basa en generar programas e iniciativas de formación centrados en desarrollar las capacidades técnicas y adaptativas de los equipos.

“Hemos impulsado diversas acciones asociadas al ámbito digital y de innovación, generando capacidades relacionadas con el framework de agilidad, estando a la vanguardia en temas de conocimiento en cuanto

a tendencias tecnológicas y efectuando alianzas con proveedores que nos apoyen en potenciar la gestión del talento en la organización” menciona.

Dentro de las medidas de gestión de talentos, cuenta que disponen de un modelo corporativo de liderazgo en el cual han participado más de 360 líderes, una escuela digital que busca entregar conocimientos y capacidades de las tendencias tecnológicas, certificación de roles con especialización digital, academia de cursos e-learning e instancias de formación sobre plataformas o herramientas que permiten el despliegue de capacidades de los colaboradores.

Respecto al rol de los líderes, señala que “tenemos un rol fundamental en el desarrollo de equipos de alto desempeño, en movilizar con propósito y en potenciar el talento de la organización”. Agrega que como cooperativa han desarrollado un modelo llamado Líderes que transforman “que consta de cuatro grandes atributos: generar acciones desde el propósito; contar con una visión de negocio; desafiar a los equipos; y ser resilientes y capaces de adaptarse al entorno, impulsando a las personas a contribuir y fomentar equipos de alto desempeño”.

Para lo anterior, comenta que “los líderes jugamos un rol trascendental en relación con el talento de la organización y en potenciar el talento digital, porque debemos entregar feedback continuo, generar confianza, sostener conversaciones difíciles y ser facilitadores para nuestros equipos”.



La importancia de la diversidad y la inclusión

La compañía considera que el capital humano “es el activo más valioso que tenemos. Es por ello que, desde nuestra cultura y declaraciones, promovemos la diversidad, equidad e inclusión y reconocemos las diferencias y competencias individuales que hacen de nuestras personas un talento único”.

Para permitir esta inclusión, cuenta que “entendemos que cada persona agrega valor y contribuye en la consecución de los desafíos y objetivos institucionales, en un entorno de apertura y respeto en el que favorecemos la participación equitativa. Para eso, nos ocupamos permanentemente de implementar medidas que promuevan un ambiente de trabajo en el que se valore la diversidad, se vele por la igualdad de oportunidades y se generen las condiciones adecuadas para que cualquier talento pueda desempeñarse, crecer y desplegar su potencial”.

Sobre las acciones que lo hacen posible, menciona que cuentan con políticas y procedimientos que promueven la diversidad e inclusión, entre los que destacan la igualdad en remuneración respecto a los cargos sin discriminación de ningún tipo y el aumento de la cuota de inclusión laboral de personas con discapacidad.

+

“ENTENDEMOS QUE CADA PERSONA AGREGA VALOR Y CONTRIBUYE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS DESAFÍOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES”





Alianzas para generar capacidades digitales

En cuanto al escenario de Chile, considera que la disminución de la brecha digital tiene que ver con la educación y formación que se entregue a los estudiantes, futuros trabajadores de las empresas y a los usuarios en general.

Para esto, dice que “es necesario que exista un trabajo conjunto público - privado, donde el Estado, la academia y las empresas trabajemos para que las personas tengan las habilidades que les permitan mejorar la productividad, la empleabilidad y sus capacidades de interacción y uso de las nuevas herramientas digitales”.

Como ejemplo, destaca la alianza que Coopeuch mantiene con la Pontificia Universidad Católica y la Fundación Conecta Mayor, con quienes desarrollan el programa

60+ digital, que tiene como fin desarrollar programas de alfabetización a personas de 60 y más años, para generar inclusión digital y financiera en el uso de aplicaciones, además de desarrollar un curso de formación de monitores digitales para acompañar y entregar capacitación a las personas mayores.

Para concluir, señala que “estamos en una sociedad que avanza fuertemente en lo digital, y es por ello que debemos enfocarnos en entregar contenidos y herramientas muy orientados en la digitalización. Por ello, en nuestra estrategia es fundamental generar espacios de capacitación, de entrega de herramientas y de formación sobre habilidades digitales a nuestros colaboradores, socios, clientes y a las comunidades con que nos vinculamos”.





Copec es una empresa chilena de combustibles que ya tiene 87 años, la cual está ligada al movimiento de las personas y al desarrollo de Chile y sus sectores económicos, con un fuerte foco en la atención a los clientes - alrededor de 1 millón de personas al día - bajo su slogan “primera en servicio”. Actualmente, cuenta con más de 1300 trabajadores y una red de más de 680 estaciones de servicio y tiendas de conveniencia desde Arica a Puerto Williams, y suministra combustible, soluciones y servicios a clientes de diferentes industrias.

Arturo Natho, Gerente General de Copec, nos cuenta de los desafíos digitales y sociales que han sido parte del crecimiento y aprendizaje de la compañía para llegar al proceso de transformación en el que están hoy y sobre la importancia del talento digital para lograrlo.



“

**EL TALENTO DIGITAL
ES LA CAPACIDAD
DE ENTENDER LOS
PROCESOS DE
TRANSFORMACIÓN
SOCIAL Y TENER
LA HABILIDAD
TECNOLÓGICA
PARA TRADUCIR
ESAS NECESIDADES
EN SOLUCIONES
IMPORTANTES PARA
LA HUMANIDAD”**

**ARTURO NATHO**

GERENTE GENERAL DE COPEC



POTENCIANDO EL TALENTO PARA UNA MEJOR CONECTIVIDAD Y MOVILIDAD

Copec lleva 87 años abasteciendo a Chile de combustible, permitiendo así la movilidad de millones de personas a diario, de Arica a Puerto Williams, a través de sus más de 680 estaciones de servicio, donde además ofrecen lavado de autos, cambio de lubricante, soluciones de conveniencia requeridas en los viajes, tiendas de comida y bebestibles, baños, cajeros automáticos, entre otros.

Con el objetivo de contribuir a la conectividad de las personas, aportar al desarrollo sostenible y ampliar la oferta de servicios para las comunidades, además, han ido incorporando otro tipo de servicios para ir resolviendo nuevas necesidades de los clientes, como baños y aseo de mascotas, tótems de autoatención, aplicaciones móviles con beneficios y descuentos, cargadores de autos eléctricos y Wifi. En la última década, Copec no solo ha mejorado y ampliado su infraestructura sino que

ha acercado el desarrollo a localidades lejanas, con poca población y distribuida en territorios extensos, como es el caso de la Patagonia, en la que ya ha instalado 27 estaciones de servicio e internet satelital para clientes.

Arturo Natho, Gerente General de Copec, cuenta que el propósito de la empresa es “potenciar el desarrollo y movimiento de las personas, las empresas y el país”, razón por la que uno de los actuales desafíos está ligado al compromiso adquirido con el cambio climático a través de la transformación energética y la electromovilidad. En paralelo, la compañía busca impulsar la transformación digital para permitir que las operaciones en las estaciones de servicio se digitalicen, y, con ello, facilitar y agilizar los procesos de soporte y conectividad. Para lograr este desafío, Natho señala que la clave está en encontrar y formar al mejor talento digital.



Talento para las necesidades sociales

Arturo señala que “lo digital está transformando todos los negocios, nuestra vida y nuestra forma de entender el mundo y, por lo tanto, el talento tiene que ver con la capacidad de conectar el mundo físico y tradicional con el mundo digital, abriendo los caminos hacia una mayor y mejor conectividad, manejo de datos y ubicuidad, que nos permitan estar en muchas partes al mismo tiempo y acompañar y facilitar la vida de las personas”.

A lo anterior, agrega que la dotación de Copec ha aumentado cerca de un 30% en los últimos años, justamente porque la adaptación a los procesos digitales requiere talentos con perfiles más tecnológicos que sepan sobre manejo de datos, programación, desarrollo de aplicaciones y productos digitales, estrategias de usabilidad y fidelización, monitoreo y métricas, entre otras habilidades y competencias.

“El talento digital es la capacidad de entender los procesos de transformación social y tener la habilidad tecnológica para traducir esas necesidades en soluciones importantes para la humanidad en general”, indica Natho.

Respecto a la atracción y retención de talento digital, Arturo cuenta que la innovación que ofrece Copec, es un factor decisivo para los jóvenes al momento de insertarse en el mundo laboral. “Copec es una empresa que está innovando permanentemente y esto atrae a las personas talentosas, porque encuentran un espacio para desarrollar cosas interesantes y de valor que, al mismo tiempo, generan impacto social”, indica, agregando que “la atracción de talento viene de una compañía que está mirando al futuro, que tiene al cliente al centro, que innova para éste y para una sociedad en constante cambio y exigencias”.

Natho comenta que parte de este proceso de transformación en el que está Copec contempla diversificar sus servicios, desarrollar productos innovadores y potenciar la atracción de talentos, a través de *startups*, a las que “ofrecemos oportunidades reales y ambiciosas de ejecución y crecimiento”, dice.

Para esto, Arturo cuenta que Copec creó un equipo de trabajo en Silicon Valley donde revisan cientos de *startups* al año e invierten en los mejores proyectos de innovación y tecnología, siempre ligados a los focos de desarrollo de la empresa, que son “nueva movilidad, nueva conveniencia y nueva energía”.

Respecto a los tipos de *startup* en las que han invertido, Natho señala que “hemos apostado por motores eléctricos de alta eficiencia, nuevas formas de producir hidrógeno, en inteligencia de baterías, en sistemas de pago rápido, en tiendas de conveniencia, entre varias otras. Entonces esa mirada también nos permite atraer a gente joven, porque les damos la posibilidad de conectarse con estos desarrollos para implementarlos en Chile”.

Por otro lado, Arturo indica que para permanecer como pioneros en innovación, es necesario ampliar la mirada y buscar referentes fuera del rubro y señala que “los desafíos en los que estamos trabajando ahora, provienen de otras industrias. Esto, porque en términos de sofisticación, nos interesa mucho lo que pueda estar haciendo Amazon, Google o algunos *retails*, ya que en esta época los talentos digitales se transfieren entre las industrias, de un lado hacia otro”.

+ “COPEC CREÓ UN EQUIPO DE TRABAJO EN SILICON VALLEY DONDE REVISAN CIENTOS DE STARTUPS AL AÑO E INVIERTEN EN LOS MEJORES PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA”

Conexión entre lo digital y lo análogo

Para fortalecer el talento dentro de Copec, Natho cuenta que “tenemos un sistema de becas para que nuestros trabajadores puedan especializarse tanto aquí como afuera. Cada año, son cerca de cinco las personas que van a estudiar al exterior y, generalmente, son temas relacionados con la inteligencia artificial”.

Por otra parte, los talentos con más trayectoria en la empresa, se han convertido en uno de los desafíos organizacionales más interesantes, debido a la necesaria actualización y adaptación al nuevo ecosistema laboral, sustentado en las nuevas tecnologías y la irrupción digital.

Arturo indica que “se va produciendo una conexión permanente entre lo digital y lo análogo, porque la digitalización consiste, de alguna manera, en potenciar lo análogo”, y para explicar esto, entrega un ejemplo. “En Copec contamos con una aplicación que permite distintas funciones, tales como pagar o usar beneficios o descuentos en nuestras tiendas y estaciones de servicio y en muchos casos son los atendedores los que explican a los clientes cómo bajar la aplicación, cómo operarla, cómo conseguir los descuentos. Entonces se va generando esta conexión de forma bastante natural, porque se hace necesaria esta mezcla de digitalización sobre un activo que era análogo”.

Respecto a cursos y capacitaciones, Arturo cuenta que, a través de la Academia Copec, donde se han formado más de 15.000 atendedores a lo largo de Chile, imparten el curso “Amanecer Digital” en el que “les enseñan sobre lenguaje digital para introducirlos en ese mundo y entregarles la base para comprenderlo desde el conocimiento y la práctica”.

“CADA AÑO, SON
**CERCA DE CINCO LAS
PERSONAS QUE VAN A
ESTUDIAR AL EXTERIOR**
Y, GENERALMENTE, SON
TEMAS RELACIONADOS
CON LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL”



La brecha de los idiomas

Para Natho la brecha digital más importante que tiene Chile, es la falta de idiomas y señala “que el inglés es una herramienta de valor para ingresar de lleno al mundo digital, porque el idioma genera mayor conectividad para acceder a lo global, ofrece la posibilidad de auto formarse de manera más simple, por lo tanto, implica crecimiento. Es una gran oportunidad”.

Al mismo tiempo, es optimista en cuanto a la formación de talento digital en el país, porque considera que “en Chile tenemos gente muy talentosa y lo único que se necesita es generar las oportunidades para que se formen y crezcan, en este sentido, es clave la educación técnica y universitaria”.

Arturo cuenta que parte del compromiso social de Copec tiene que ver con la educación. “Nuestro programa “Viva Leer” es el programa de donación cultural más grande de Chile. Hemos implementado 120 bibliotecas a lo largo del país, tenemos libros en las estaciones de servicio y también hemos desarrollado cuentos e historias digitales que permitan aportar a la capacidad lectora y de entendimiento que es fundamental para la lógica. Sin capacidad lectora

no hay capacidad lógica. Sin lógica, no podemos entrar en el mundo digital. Así que estamos trabajando con mucha pasión en eso”.

Para finalizar, cuenta que este 2023 Copec estará enfocada en continuar avanzando con la transformación energética y la descarbonización y estará centrada en dos grandes nuevos proyectos que requieren mucho talento digital.

Sobre el primero, señala que “lanzamos la cuenta digital Copec Pay y, con ella, ingresamos al mercado financiero a través de nuestra app Copec”.

Por último, nos adelanta que tras la compra de la empresa Blue Express, Copec podrá recibir y enviar paquetes en cualquier estación de servicio, 24/7. “Cualquier persona podrá solicitar que su compra se la envíen a la estación de servicio Copec más cercana o que más le convenga y también podrá devolver compras en cualquiera de nuestras estaciones”, señala, agregando que para llevar a cabo este tremendo proyecto que busca resolver temas de logística, el talento digital será fundamental.





CorreosChile lleva más de 275 años dedicada al servicio de correspondencia, giros postales y al mercado de envíos de paquetes y encomiendas nacionales e internacionales. La empresa cuenta con más de 5 mil trabajadores de los cuales 2 mil cumplen la labor de carteros y carteras. Opera con más de 450 puntos de atención, 4 plantas automatizadas, 22 plantas regionales y 92 centros de distribución postal. Diariamente, entrega más de 750 mil encomiendas y documentos, llegando a más de 8 millones de clientes con un recorrido de 750 mil kilómetros mensuales.

Tania Perich, Gerente General de CorreosChile, nos cuenta de los desafíos de hacer coincidir la transformación y formación digital en una industria de logística, donde las personas son el recurso más importante.



“

DEBEMOS AYUDAR A NUESTROS CLIENTES EN SUS PROCESOS, HACIÉNDOLOS MÁS SIMPLES A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA. TENEMOS QUE SER CAPACES DE INVOLUCRARLOS Y QUE NO SE QUEDEN ATRÁS EN ESTA TRANSFORMACIÓN”

TANIA PERICHGERENTE GENERAL
DE CORREOSCHILE

COMPROMISO Y COLABORACIÓN: ATRIBUTOS PARA LA ECONOMÍA DIGITAL



Junto al rol social que cumple CorreosChile, destaca la transformación permanente de esta empresa ícono de Chile, con importantes mejoras realizadas en los últimos años, para hacer de ella un lugar que se adapta a los nuevos tiempos, incorporando elementos que son vitales para un mejor desarrollo de las ciudades, como, por ejemplo, la electromovilidad y la sustentabilidad, aportando así a la disminución de la huella de carbono y a la descongestión de los diversos lugares de Chile.

En términos de desafíos de la industria, la empresa ha debido enfrentar el auge del comercio electrónico, un nuevo contexto que los ha llevado a implementar transformaciones en sus diversos procesos operativos, como en las áreas de logística, seguridad y equipamiento. Todo, en función de los clientes. “Hoy no solo necesitamos reaccionar, sino que adelantarnos a lo que nuestros clientes necesitan. Debemos satisfacer las necesidades de los distintos segmentos, ya sean grandes, pequeñas y medianas empresas, instituciones públicas, emprendedores y los millones de usuarios que utilizan nuestros servicios. Nuestro foco es ser su aliado estratégico, y para eso tenemos que escucharlos y cumplirlos”, comenta Tania.



“HOY NO SOLO NECESITAMOS REACCIONAR,
**SINO QUE ADELANTARNOS A LO QUE
NUESTROS CLIENTES NECESITAN**”

La tecnología como habilitador de procesos

En esa necesidad de responder a las demandas de los clientes, la tecnología juega un rol principal como un habilitador para todo lo que se requiere construir y ser parte del negocio. De ahí que el talento digital se perciba al interior de esta organización como un aspecto relevante para su liderazgo en la industria. “Si no hubiésemos enfrentado una pandemia, este proceso hubiera sido mucho más lento. La digitalización fue fundamental para lograr el desarrollo y sin talento digital no se habría podido llevar a cabo”, sostiene la Gerente General.

Pero esta transformación requiere de personas capaces de asociar la tecnología a los procesos de negocios. Así lo entienden en CorreosChile, por lo que constantemente están levantando información respecto de las necesidades de preparación y capacitación que requieren sus trabajadores, ello como parte del plan estratégico de la empresa. De esta forma, se logran alinear las capacidades de la compañía con los talentos existentes al interior de ésta.

Al respecto, Tania destaca que como parte de los objetivos fijados en la empresa, hay una capacitación permanente a sus personas. “Estamos muy orgullosos. Ahora por ejemplo tenemos a más de 150 trabajadores y trabajadoras a punto de titularse del diplomado de Logística y Distribución de Última Milla. Esto es algo continuo que refuerza el interés de los equipos en adquirir nuevos conocimientos y especializarse para aportar en su quehacer”.

Agrega que este tipo de iniciativas se enmarcan en lo que define como cultura del compromiso y la colaboración, atributos que a su juicio, son claves para la nueva economía digital. “Necesitamos de su talento y de la verticalidad, que son cosas muy propias de las estructuras en una organización”.

En materia de liderazgo, explica que en una empresa con más de 5 mil trabajadores la función de los líderes resulta fundamental. “Ellos son los que facilitan cualquier

proceso. Si tú no tienes claridad en eso, los líderes no pueden transmitir el mensaje de manera certera. Si no pueden generar los cambios no vamos a lograr que haya una transformación real”.

Los efectos de la pandemia permitieron además agilizar muchos procesos y en este contexto, debieron ajustarse al nuevo ritmo de trabajo impuesto durante el confinamiento. Al ser una empresa esencial para Chile, Correos continuó sin parar, entregando sus servicios, teniendo que implementar una serie de iniciativas para mantener su continuidad operacional. “Logramos importantes hitos. Implementamos una nueva sucursal virtual y entregarles más herramientas a nuestros clientes para gestionar sus envíos”, aclara.



Género, inclusión y diversidad

Los últimos años CorreosChile no solo ha sido capaz de transformarse para convertirse en un actor relevante en la era del comercio electrónico, sino que también –y más importante aún– lo ha hecho desde el punto de vista cultural, lo que ha permitido que cada vez sean más las mujeres que ocupan cargos de liderazgo al interior de la organización.

Hoy la empresa cuenta con cerca de un 35% de mujeres que cumplen funciones en diversas áreas, un 32% de mujeres en cargos de jefatura y un 60% en su directorio, números que sobresalen en la industria.

Este trabajo fue reconocido por el prestigioso Ranking IMAD –instrumento elaborado por Mujeres Empresarias y la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC) que mide presencia femenina en la alta dirección de las compañías más grandes de nuestro país–, el que en su edición 2022 distinguió a CorreosChile con el primer lugar en la categoría Transportes, Almacenamiento y Telecomunicaciones. Mientras que, en el listado general, la empresa pública ocupó el 14º lugar entre 129 empresas con presencia local e internacional.

Lo anterior, ha sido posible gracias a la mirada empresarial y al empuje desde la administración, a través de distintas iniciativas que buscan avanzar y profundizar en esta senda. Por ejemplo, se creó un comité de Género, Inclusión y Diversidad en donde participan representantes de distintas áreas de la empresa, dirigencias sindicales, directorio y administración.

32% DE MUJERES OCUPAN CARGOS DE JEFATURA Y UN 60% EN SU DIRECTORIO, NÚMEROS QUE SOBRESALEN EN LA INDUSTRIA



Nuevas iniciativas

Conscientes que la continua transformación de la empresa va de la mano con la preparación, capacitación y mejora de las competencias de sus personas, Tania explica que Correos está trabajando en levantar habilidades que aporten a los nuevos desafíos. En este sentido, indica que “tenemos la convicción que son las personas las que empujan la transformación de las organizaciones, por ello estamos buscando siempre nuevas iniciativas que den los espacios para que las trabajadoras y trabajadores se puedan desarrollar y aportar desde su vereda, no solo con foco en la operación, sino que en las distintas área de Correos, que juntas hacen un engranaje, con una mirada más a mediano y largo plazo”.

En cuanto a la preparación de sus equipos de trabajo en torno a las competencias y habilidades digitales, comenta que “tenemos relación con los distintos correos del mundo, lo que nos permite intercambiar constantemente mejores prácticas, conocer tendencias y con ello capacitar a nuestras personas. Asimismo, estamos enfocados en desarrollar y potenciar habilidades en las áreas logísticas y de distribución, porque es ahí donde está el core de nuestro negocio”.

Esta empresa pública de gran tradición para Chile, apuesta por un desarrollo integral de sus trabajadores y trabajadoras, en un rubro en donde el desarrollo tecnológico, que incluye, entre otras cosas, la digitalización y automatización de los procesos, son fundamentales.

Y en este contexto, el talento digital viene a ser la piedra angular que apalanca las necesidades tanto de los clientes, como los desafíos empresa. Sobre esto, reflexiona y admite que lo que aquí se necesita son personas capaces de leer y traducir esa tecnología, para volcarla en un servicio eficiente y fácil y agrega que “tenemos que ser capaces de acercar la tecnología a todo el mundo. No podemos quedarnos solo en habilidades técnicas”.

Existe conciencia, además, que la tecnología llegó para quedarse y en esto no pierden su foco, buscando alcanzar

un protagonismo en el mundo de las empresas logísticas de última milla y comercio electrónico. Asimismo, Correos se perfila como una compañía que quiere apoyar fuertemente a las empresas nacionales y emprendedores en todos sus procesos logísticos. “Es ahí donde más queremos crecer”, advierte Tania, y agrega que “debemos tener tecnologías que permitan a todos nuestros clientes acceder de manera simple a nuestro servicio y a su vez ellos puedan cumplir con las necesidades de sus clientes y esto abarca desde pequeñas mejoras que generan grandes impactos, y también de innovaciones”.

Como reflexión final, Tania reconoce que la pandemia nos puso en un momento de transformación a todos por igual. Desde niños y niñas hasta adultos mayores debieron incorporar lo digital en su quehacer diario. Lo importante aquí -recalca- es no perder este impulso y canalizarlo de manera correcta.

Y en el caso de CorreosChile, al ser una empresa con un fuerte componente social resulta trascendental incorporar los procesos digitales para entregar un buen servicio. “Debemos ayudar a nuestros clientes en sus procesos, haciéndolos más simples a través de la tecnología. Pero no hay que olvidar que detrás de cada uno de estos procesos hay personas. Tenemos que ser capaces de involucrarlos y que no se queden atrás en esta transformación”, concluye.



{desafío} latam_

Desafío Latam es una academia de talentos digitales, nacida en Chile el 2014, que tiene la misión de acortar la brecha de competencias técnicas para permitir que más personas se sumen a la transformación digital.

Con más de 80 empleados, 300 docentes y tutores, más de 10 mil estudiantes y alrededor de un 81% de empleabilidad a los tres meses de egreso, la aceleradora de talentos acompaña a organizaciones, instituciones y personas naturales a adentrarse al mundo digital en Chile, México y Latinoamérica.

Andrés Gallardo, Director Ejecutivo de Desafío Latam, cuenta sobre los actuales desafíos de internacionalización de la academia y de la industria digital, y sobre las habilidades que debe tener el talento digital para permanecer en aprendizaje continuo.



“

LA CARRERA PARA
TODA LA VIDA YA
NO EXISTE. LOS
COLABORADORES
DEBEN ESTAR
CONSTANTEMENTE
REINVENTÁNDOSE,
ADAPTÁNDOSE A LOS
NUEVOS PARADIGMAS
QUE SE DAN”

ANDRÉS GALLARDO

DIRECTOR EJECUTIVO DE DESAFÍO LATAM

{desafío}
latam_

TRANSFORMANDO TALENTOS



“Impactar el desarrollo de Latinoamérica, acelerando la transformación profesional de personas al mundo digital” es la misión que tiene Desafío Latam a través de su academia de talentos digitales, la cual ofrece carreras y cursos online de especialidades en programación y tecnología, para que personas sin conocimientos previos en la materia se puedan insertar en el mercado laboral, con la meta de llegar a más de 100.000 nuevos profesionales en 5 años.

Su director, Andrés Gallardo, cuenta que hoy están enfocados en la internacionalización y posicionamiento online de la academia en Latinoamérica, con talleres y carreras en modo online, principalmente en México, al igual que en Chile.

Comenta que, generar las estrategias y modelos de aprendizaje más efectivos en un contexto dinámico y online, es un desafío que permite motivar y retener a los estudiantes para que concreten sus estudios y adquieran la mayor cantidad de herramientas digitales para su desarrollo profesional.

Uno de los principales desafíos y el motor central es “generar procesos formativos efectivos, cortos y conectados con la necesidad de la industria. Esto porque la necesidad de talento digital es urgente y porque nuestros alumnos no pueden pasar cinco años estudiando programación full time, porque tienen trabajo y familia”. Agrega que otro punto clave y permanente es estar a la vanguardia, integrando el aprendizaje de las nuevas herramientas digitales que van apareciendo en el mercado.



El talento digital se desarrolla

Para Andrés, talento digital son “todas aquellas personas que son capaces de agregar valor en un contexto digital. Eso implica todas las competencias técnicas que se puedan requerir, pero también, todas las capacidades para diagnosticar, solucionar e implementar proyectos tecnológicos en este contexto de cambio y con ayuda de la tecnología”.

Si bien considera que esos perfiles son escasos, señala que se consiguen con el tiempo, porque el talento se adapta a las necesidades requeridas. “Tenemos que darles el espacio a aquellas personas sin experiencia que tienen hambre de aprender para que, a largo plazo, vayan desarrollándose y se conviertan en ese talento digital que se necesita”.

Es enfático en que “el talento digital no se forma mágicamente. No nace solo. Es una evolución que se desarrolla y que va cambiando, por lo que requiere de constante aprendizaje, adaptación y evolución”. Para entenderlo mejor, agrega que “sin profesionales junior no hay profesionales senior, por eso tenemos que generar los espacios para que estos nuevos talentos tengan la oportunidad y la posibilidad de desarrollarse y crecer”.

“EL TALENTO DIGITAL NO SE FORMA MÁGICAMENTE. NO NACE SOLO. ES UNA EVOLUCIÓN QUE SE DESARROLLA Y QUE VA CAMBIANDO, POR LO QUE REQUIERE DE CONSTANTE APRENDIZAJE, ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN” +

En cuanto al talento que necesitan actualmente, cuenta que para el área de solución y creación de plataformas online requieren desarrolladores full stack y diseñadores de experiencia. Para el área más operativa, buscan talentos con habilidades para la gestión, análisis e implementación de datos. Para el área académica, siempre necesitan creadores de contenido con experiencia de aprendizaje para los perfiles más buscados en la industria digital, como diseñadores de experiencia de usuario, perfiles con conocimiento de Data Science y Data Analytics y también de ciberseguridad.

Respecto al reclutamiento y formación de talentos, comenta que el desafío es conseguir el doble componente que requiere el equipo docente de la academia, que consiste en “personas que tengan las habilidades técnicas, pero también habilidades blandas para enseñar”. Esto lo logran mediante un proceso de formación interno en el que capacitan a los propios talentos técnicos para que puedan enseñar a los estudiantes.



Crecer como desafío personal

Un punto importante es la autonomía de cada persona en su proceso de desarrollo, ya que hoy es clave que cada profesional sea responsable de su propia formación y de la de su equipo.

“En Desafío Latam cada equipo identifica sus necesidades y propone planes de capacitación internos. Nosotros les entregamos un presupuesto abierto de capacitación y cada equipo define y presenta una solicitud”, agregando que “tiene mucho más sentido lo que ellos ven, porque lo viven a diario, que las necesidades que nosotros, desde arriba, podemos inferir que les faltan”.

Comenta que los objetivos de este año son “impulsar la necesidad de estar constantemente aprendiendo, de ser conscientes de nuestras necesidades, y a partir de eso, impulsar la autonomía y la decisión de escoger qué voy a formar, qué voy a aprender, qué voy a estudiar”.

Agrega que debido a la pandemia y a la llegada del teletrabajo, generaron estrategias como que los líderes sean responsables de la gestión de personas de sus propios equipos. “Estamos enfocados en darles buen feedback a los líderes, en ayudarlos a gestionar el talento, a identificar cuál es el camino profesional que quiere desarrollar cada uno de los trabajadores de la organización y en reforzar cómo, desde el rol de liderazgo, pueden entregar esas oportunidades”, señala.

En cuanto a los colaboradores, cuenta que “nuestra apuesta ha sido incentivar la autonomía, incluso en aquellos donde no ha funcionado tan bien, porque vemos que al final del día es lo que va a permitir retener, generar más sentido de pertenencia con la organización, más valor al trabajo que hacen, y eso es algo que se trabaja todos los días”. Indica que incentivan mucho el crecimiento individual de los talentos, proporcionando cursos y bootcamps o permitiendo que se formen y especialicen de forma externa o de manera autodidacta para adquirir las herramientas y competencias que estimen conveniente,

además de fomentar y permitir la movilidad interna dentro de la compañía.

“Creemos fielmente en la reconversión de talentos, y en la capacidad de adquirir nuevas competencias, más allá de las experiencias previas, de la formación y de los títulos”, comenta.

En cuanto al trabajo de la *startup* con comunidades, cuenta que la principal iniciativa es el desarrollo de estas en torno al género, mediante la creación de organizaciones que buscan incluir y formar a mujeres en tecnología e innovación.

Estas organizaciones imparten formación tanto a las mujeres que trabajan en la organización, como a las profesoras, tutoras, estudiantes y a las mujeres de la comunidad. “Buscamos generar ese espacio para disminuir las brechas de género, particularmente en el ecosistema de IT, incentivando a las comunidades y a nuestras colaboradoras a participar, gestionar y liderar estos espacios para que surjan iniciativas con enfoques de género”.

+

**“CREEMOS FIELMENTE
EN LA RECONVERSIÓN
DE TALENTOS, Y EN LA
CAPACIDAD DE ADQUIRIR
NUEVAS COMPETENCIAS,
MÁS ALLÁ DE LAS
EXPERIENCIAS PREVIAS,
DE LA FORMACIÓN Y DE
LOS TÍTULOS”**



La brecha de talento digital



Tomando en cuenta la realidad de Chile en relación al talento digital, Andrés considera que “la brecha digital existe, y nunca va a dejar de existir, porque la evolución tecnológica es más rápida que la capacidad de formar talento”. Agrega que “hace 30 años estábamos buscando programadores de soluciones de escritorio, después surgieron los de aplicaciones móviles, ahora están surgiendo los especialistas en inteligencia artificial y la ciencia de datos, y mañana quizás qué necesidad de talento va a surgir”.

Es por esto que enfatiza que las empresas y organizaciones deben otorgar espacios para generar nuevos talentos y que debemos entender que “la carrera para toda la vida ya no existe. Los colaboradores deben estar constantemente reinventándose, adaptándose a los nuevos paradigmas que se dan”. Señala que la irrupción de la inteligencia artificial, “va a afectar la forma en la que trabajamos, y cada vez los conocimientos específicos van a ser menos importantes. Lo que va a

tener mayor valor son aquellos talentos, que además de tener habilidades técnicas, tengan la capacidad de solucionar problemas, identificar patrones, innovar, adaptarse al cambio y movilizar personas”.

Considera que las organizaciones deben comprometerse con reducir esas brechas, en entregar las oportunidades para que nuevos talentos adquieran las competencias para entrar al mercado laboral y en generar los servicios que acompañen ese proceso de formación y aprendizaje continuo.

“Debe existir una labor global de coordinación y colaboración entre los diferentes entes para fomentar y permitir la formación de talento digital en todas las regiones, a través de la integración de procesos formativos, mediante la educación formal e informal, presencial u online, en las empresas, gobiernos, colegios, universidades, institutos, centros de formación”, concluye.



Creada durante la pandemia del COVID-19, en sus inicios, Dodo era una plataforma online de psicólogos cuyo motor fue la creación de una red de profesionales de salud mental, para entregar contención y apoyo a las personas sin acceso a tratamiento en la red pública o privada.

En la actualidad, además de ofrecer servicios de atención online, Dodo aborda y gestiona la salud mental en las empresas con soluciones personalizadas y resultados gracias a los talentos digitales formando una comunidad diversa, con profesionales de múltiples disciplinas y especialidades. Conversamos con Valentina Ducasse, CEO y cofundadora de Dodo quien nos cuenta de las oportunidades de haber nacido en un espacio digital y de cómo, este mismo, permite que el talento digital los elija como su lugar donde trabajar.



“

EL ACCESO Y LA DISPOSICIÓN HACIA LA EDUCACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA SIGUE ESTANDO MUY SESGADO Y PROMOVIDO HACIA LOS HOMBRES.

ESTAMOS MUY AL DEBE TODAVÍA EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA DE LAS MUJERES RESPECTO A ESTO”

VALENTINA DUCASSE

CEO Y COFUNDADORA DE DODO

GESTIONANDO LA SALUD MENTAL A TRAVÉS DEL TALENTO DIGITAL



Frente a los grandes retos y desafíos de la industria tecnológica, son muchos los jóvenes que ven una oportunidad en la creación de *startups*. Estas empresas van al alza gracias al modelo de negocio y uso de nuevas herramientas de TI, concentrándose precisamente en las nuevas generaciones que cuentan con la ventaja de ser nativos digitales.

¿Qué cosas funcionan? ¿Qué cosas no? Esos cuestionamientos, con una fuerte vocación social, llevaron a Valentina Ducasse y a su socio Sebastián Giacomani, a crear Dodo, una plataforma para empresas que entrega acceso online y a bajo costo para sus trabajadores a atenciones psicológicas y médicas, contenido y una herramienta para hacer seguimiento a su bienestar. Además, ofrece un módulo de People Analytics para que las áreas de Recursos Humanos puedan medir y prevenir efectos grupales o individuales, como burn out masivo, renuncias silenciosas o crisis de salud mental. Todo esto a través de integraciones con software de Recursos Humanos

y de encuestas sobre salud mental a sus trabajadores. Un proyecto con ambición, ya que actualmente uno de los grandes problemas en Chile es la salud mental y el acceso a tratamiento. “Uno de los pilares fundamentales de nuestra visión es cómo podemos contribuir a combatir el problema de la accesibilidad a salud mental que existe, no solamente en Chile, sino que en Latinoamérica”. Sin embargo, lo que empezó como una solución destinada solo para personas, se expandió a empresas para entregar, en primer lugar, acceso a precio preferencial a distintas especialidades, como medicina general, veterinario, abogados, nutrición, psicología y coach. En segundo lugar, herramientas a las organizaciones y las áreas de Recursos Humanos para conocer las necesidades de salud mental de sus trabajadores y poder entregar indicadores estratégicos que hablen sobre el bienestar de la organización, buscando siempre que los lugares de trabajo sean un espacio seguro, productivo y que aporten felicidad a sus trabajadores.

“UNO DE LOS PILARES FUNDAMENTALES DE NUESTRA VISIÓN ES CÓMO PODEMOS CONTRIBUIR A COMBATIR EL PROBLEMA DE LA ACCESIBILIDAD A SALUD MENTAL QUE EXISTE, NO SOLAMENTE EN CHILE, SINO QUE EN LATINOAMÉRICA”

Talento con propósito

Para Dodo, no existe una transición hacia la digitalización como sucede con empresas antiguas. No están viviendo, internamente, la llamada “Transformación Digital”. La empresa nació con un modelo de negocio, experiencia y atención al cliente con core digital. Actualmente, uno de los mayores desafíos que plantea la *startup* es estar actualizados con las nuevas metodologías y herramientas de trabajo, pero sabiendo discernir y priorizar según sus necesidades. “Muchas veces las *startups* intentamos abarcar mucho, perdiendo el foco y distrayéndonos de lo importante. Es clave aprender a discernir qué es lo que realmente aporta al momento actual de nuestro negocio y equipo, teniendo siempre presente las proyecciones y planes”.

Para encontrar ese camino y seguir avanzando a paso firme ante el exceso de data, “el desafío de cada uno de nosotros es tener claro cómo y dónde nos tenemos que capacitar, especializar o qué tenemos que mejorar. La atracción de talento digital es una de nuestras principales estrategias, entendiendo que el contexto es de constante evolución, así como las habilidades que requiere la empresa”.

“Positivamente, no ha sido complicada la búsqueda de talentos digitales que puedan sumarse al equipo. Esto recae en el propósito de la plataforma, en el que los profesionales actuales pueden encontrar la posibilidad de crear impacto, pues existe la búsqueda de un trabajo con sentido. Gracias a la visión social de Dodo, el proceso de selección y atracción de talentos digitales ha sido fluido”.

Este talento es descrito como “personas con diversos ámbitos de expertise y capacitados para desenvolverse en el mundo actual. Hoy se necesitan talentos para implementar soluciones digitales que alivian los dolores que tenemos como sociedad”.

Además del equipo interno, la plataforma cuenta con una red de profesionales asociados del mundo de la psicología, nutrición, coaching, leyes y telemedicina. Al crearse una cuenta, pueden atender de forma online e independiente a los trabajadores de las empresas que contratan

nuestro servicio. “Les entregamos a los profesionales la posibilidad de acceder a más de 100 mil personas que están buscando lo que ellos tienen para entregar”. Mientras que la red de profesionales de la plataforma es amplia, el equipo central está formado por diez personas, por lo que la naturaleza propia del trabajo es colaborativa. Respecto al desarrollo de este talento, señala que “buscamos las capacitaciones y los programas que hoy en día tienen más impacto dependiendo del área en que se necesite expertos. Nuestra línea es fluida, evolutiva y sigue los desafíos que vayan apareciendo”.





Gestionar con equidad y diversidad

Uno de los tópicos fundamentales dentro de la empresa es gestionar la equidad de género y diversidad. “Es fundamental llevar esto a la práctica y aterrizarlo. El 66% del equipo son mujeres, buscamos y contratamos talentos que se alineen a los valores fundamentales de la marca, considerando el respeto hacia la diversidad y empatía”. Remarca que buscan cargos sin género específico, más bien una búsqueda de personas con talentos digitales en distintas disciplinas y con capacidad de trabajar en equipo, donde predomina la expertise del colaborador.

A pesar de ello, pone énfasis en que aún falta abogar por las estructuras que promuevan la equidad de género. “Hay mujeres que tienen las habilidades y las ganas de trabajar en una *startup* y acá siempre van a tener un espacio para desarrollarse, tanto en lo personal como en lo profesional y hacia afuera. Para nosotros, la persona es una unidad siempre, no es una dentro del trabajo y otra fuera, y creo que esa visión impulsa la perspectiva de género en la contratación. Creemos que las empresas o generan bienestar o generan malestar. No hay una neutralidad en ese proceso”.

Para Valentina, esto se explica porque “a pesar de tener mucha más conciencia de que las oportunidades pueden ser también tomadas por las mujeres, hay un comportamiento automático que tira hacia los hombres. Estamos muy al debe en la educación escolar y universitaria de las mujeres respecto a esto. Hoy, por ejemplo, se necesitan muchos programadores y dentro de los equipos son tremendamente valorados. Que las mujeres adquieran esas herramientas es un gran paso hacia la equidad en términos de talento digital”.

Reflexionando sobre nuestro país, cree que “Chile necesita mucho talento digital de distintas disciplinas, capaz de abordar y solucionar problemáticas de diversa índole”. Agrega que “deben tener compromiso social para que realmente ese talento entregue resultados de valor que impacten a la sociedad”.

Como la pandemia forzó a mucha gente a entrar al e-commerce y lo digital se volvió masivo, el equipo de Dodo ve el tema de talento digital más allá que solamente mejorar experiencias de compraventa. Proponen mirar el contexto social completo, entendiendo que existe diversidad etaria, económica y geográfica y así, democratizar el acceso digital. “Los talentos digitales tienen la responsabilidad de tomar conciencia sobre el potencial de cambiar las cosas desde lo financiero, salud, medioambiente, etc.”.

Para concluir, reflexiona y agrega que “Dodo es una organización que cumple un rol activo dentro de la sociedad. Busca acercar lo digital a la gente, llevando el bienestar a un entorno digital y particularmente, generando conciencia sobre la salud mental y el acceso a herramientas que permitan impactar en la salud de las personas”.

+ “A PESAR DE TENER MUCHA MÁS CONCIENCIA DE QUE LAS OPORTUNIDADES PUEDEN SER TAMBIÉN TOMADAS POR LAS MUJERES, HAY UN COMPORTAMIENTO AUTOMÁTICO QUE TIRA HACIA LOS HOMBRES. ESTAMOS MUY AL DEBE EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR Y UNIVERSITARIA DE LAS MUJERES RESPECTO A ESTO”

Cimientos digitales para la expansión

Como Dodo nació totalmente online, muchos procesos de selección y contratación se realizaron mediante plataformas digitales. Para el equipo fue de gran ayuda, pues uno de los objetivos es expandir el sistema a regiones y a todo Latinoamérica, por lo que los cimientos para el teletrabajo ya existen.

“Que la personalidad y la base de nuestra *startup* tenga el sello de saber trabajar en remoto nos ayudó a sacar adelante el trabajo post pandemia. Tenemos un formato híbrido donde la presencialidad no es obligatoria, pero sí aprovechamos para comunicarnos y armar equipo pues a futuro queremos una empresa que funcione 100% de manera remota”.

Respecto a la flexibilidad, Valentina aclara que existe y funciona gracias a los talentos digitales de cada persona en el equipo. “Trabajamos por objetivos y cada uno se autogestiona, con la responsabilidad de entregar el resultado según el mecanismo más eficiente. Confiamos en nuestros trabajadores, en su autopercepción y en sus habilidades”.

**“TRABAJAMOS POR
OBJETIVOS Y CADA UNO
SE AUTOGESTIONA, CON
LA RESPONSABILIDAD DE
ENTREGAR EL RESULTADO
SEGÚN EL MECANISMO MÁS
EFICIENTE. CONFIAMOS EN
NUESTROS TRABAJADORES,
EN SU AUTOPERCEPCIÓN Y
EN SUS HABILIDADES”**



EMPRESAS[®]

Empresas SB es un holding de empresas de Retail con foco en salud y belleza. Administra más de 600 locales y tiene un total de 10 mil colaboradores. En términos de venta supera el billón de dólares.

Matías Verdugo, Gerente General de Empresas SB, nos cuenta de la importancia del talento digital para transformar los procesos y dinámicas en una industria en donde el cliente está en el centro.



“

**UN TALENTO
DIGITAL ES
AQUELLA PERSONA
CAPAZ DE
ENTENDER LAS
NECESIDADES
DEL CLIENTE,
ENTENDER EL VIAJE
DEL CLIENTE Y
PODER AGREGARLE
ELEMENTOS
TECNOLÓGICOS
QUE PERMITAN
MEJORAR ESA
EXPERIENCIA”**

**MATÍAS VERDUGO**GERENTE GENERAL
DE EMPRESAS SB

TALENTO DIGITAL: UN ELEMENTO TRANSFORMADOR EN LA INDUSTRIA



Los vaivenes de nuestra economía tienen eco en todas las industrias y la necesidad de adaptarse a los cambios es algo que suena fuerte al interior de Empresas SB. Al ser una industria de productos esenciales, estos vaivenes golpean en un nivel menor, sin embargo el desafío es retomar la confianza en las inversiones. Ahí la inversión en tecnología es clave, señalando que “necesitamos como industria y como empresa seguir invirtiendo en tecnología, en mejorar los locales, de lo contrario el sistema empresarial se torna caduco”.

Para este holding de empresas la llamada cultura organizacional es un factor relevante, en donde lo que se busca es la reputación con rentabilidad. Y es que el fin último siempre será la satisfacción del cliente. Pero todo ello no sería posible sin el compromiso de quienes forman parte de esta organización. Colaboradores que desde el año 2013 vienen trabajando con metodologías ágiles y constructivas. “El que los colaboradores puedan plasmar

sus sueños dentro de la empresa es parte de la definición cultural que tenemos. Hemos entendido que un colaborador contento, desafiado y que ve que su esfuerzo y trabajo va a ser de alguna manera reconocido y compensado, trae consigo una mayor disposición a proponer ideas y proyectos. Eso es lo que buscamos” sostiene.

De ahí que el talento digital se vea plasmado en estas experiencias. Un talento que no solo debe quedar en la expertise y el conocimiento, sino que debe ser capaz de encajar con las necesidades y objetivos de la empresa. De esta forma, define un talento digital como “aquella persona capaz de entender las necesidades del cliente, entender su viaje y poder agregarle elementos tecnológicos que permitan mejorar esa experiencia”. Un ejemplo de cómo la tecnología es un elemento transformador en las empresas y que empuja los niveles de competitividad ante el desafío de la digitalización.



Desarmar para volver a construir

Pero no todo suele ser miel sobre hojuelas, ya que ha sido un camino largo y complejo, donde equivocarse fue parte del aprendizaje. El tema pasa por deconstruir para volver a construir procesos y a la vez desaprender para aprender nuevas formas de trabajar. En este sentido, se debe comenzar por lidiar con la deuda técnica de la empresa, que mantiene máquinas que utilizan tecnología del año 2000. Entonces, esta mejora requiere de un gran esfuerzo que muchas veces se vuelve frustrante. Una sensación amarga pero que el no vivirla impide enfrentar lo que se viene después. “Cuando tú partes interviniendo tus sistemas es tremendamente frustrante pero esa frustración va a ir bajando en la medida en que la deuda técnica se empieza a pagar y puedas ir gastando los recursos en diseñar lo del futuro”, advierte.

El rol de los directorios en todo este proceso es fundamental. Y es que involucrarse de manera integral en la transformación de toda empresa tiene un efecto positivo. “Hay un proceso inicial que no tiene réditos visibles, por lo tanto necesitas que el directorio esté al tanto de eso y que esté apoyando y consciente de que se va a hacer una inversión muy grande”.

Pero ¿cómo impactan las nuevas tecnologías en la industria? Una pregunta que plantea una serie de respuestas y que se instala con fuerza en las empresas que apuestan por incorporar el talento digital entre sus equipos. Una necesidad que parte por identificar qué es lo que se quiere convertir y quiénes liderarán este proceso de cambios. Habrá quienes se resistan a las nuevas tecnologías, pero habrá otros que las incorporarán sin mayores sobresaltos. Tecnologías nuevas y que a su juicio son más fáciles de aprender. “Una persona que es experta en los procesos de la empresa, con ganas, paciencia y con horas de trabajo, puede volverse también especialista en tecnologías nuevas, porque son más fáciles de usar”.

Una mezcla perfecta en donde lo que primará al final del día será contar con colaboradores entusiastas del proyecto empresarial, capaces de mantenerse en sus puestos de trabajo y hacer carrera.

Uno de los mecanismos de esta organización fue la creación de equipos distribuidos en células o unidades de trabajo en donde se mezclan la experiencia, las capacidades y competencias externas. Competencias que como empresa no tenían y que al incorporarlas se lograron avances significativos.

Y es que por más que se quiera hacer cosas nuevas, hay que tener claridad de que siempre quedarán procesos sin resolver y es ahí donde ponen su foco. “La clave está en tener la paciencia, y hacerse cargo de esas cosas atrasadas y empezar a incorporar cosas nuevas que te generen un poquito de optimismo y energía positiva. En la medida en que los equipos son disciplinados y siguen sus metodologías, empezamos a avanzar” explica.

Ese avance al que se refiere Verdugo, va de la mano de la entrega de herramientas y capacitaciones para mejorar estos procesos. Cambios que muchas veces encuentran resistencia para quienes todo lo que se hacía antes era mejor y a un menor costo. Es ahí donde se da a la tarea de hacer frente a esta resistencia escuchando los dolores e incorporando dinámicas que impacten positivamente en los equipos de trabajo. En síntesis, una triada donde convergen la capacitación, el entendimiento y la adaptación. “Un cambio completo donde el equipo de personas a través de sus áreas de capacitación, de selección, de desarrollo organizacional están participando, involucrándose en todo lo que ocurre”.

“UNA PERSONA QUE ES
EXPERTA EN LOS PROCESOS
DE LA EMPRESA, PUEDE
VOLVERSE TAMBIÉN
ESPECIALISTA EN
TECNOLOGÍAS NUEVAS”

Talento femenino

En Empresas SB el 65% de la fuerza de trabajo son mujeres. A partir de esto se busca generar igualdad de oportunidades sin privilegiar a un grupo por sobre otro. Sin embargo, reconocen lo difícil que resulta conseguir talento femenino en áreas tradicionalmente lideradas por hombres. Frente a esto, considera que esta situación ocurre porque aún son menos las mujeres que ocupan plazas en carreras de ciencia y tecnología.

“Buscamos que haya igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Tenemos mujeres en el equipo de tecnología, pero es más difícil conseguir talento femenino porque son carreras donde tradicionalmente ingresan más hombres, como ingeniería” opina.

+
**EN EMPRESAS SB EL
65% DE LA FUERZA
DE TRABAJO SON
MUJERES. A PARTIR
DE ESTO SE BUSCA
GENERAR IGUALDAD DE
OPORTUNIDADES SIN
PRIVILEGIAR
A UN GRUPO POR
SOBRE OTRO**





No se trata de tecnología por tecnología

Conscientes de lo competitivo que es el mercado laboral, buscan ajustar su propuesta de empresa de cara al talento digital, y por ende, la capacitación y la entrega de nuevas herramientas debe ser un aliciente de permanencia para sus colaboradores. De modo más explícito, el talento digital ha obligado a abordar tres aspectos relevantes: Primero, entender que la búsqueda del talento digital se hace en el mundo digital, ya que las plataformas de búsqueda son la base. Segundo, construir una oferta de valor que sea atractiva y valorada para estos perfiles, por ejemplo la flexibilidad es fundamental. Y tercero y más importante, el talento digital está en todas partes y lo que importa son las competencias y habilidades.

En suma, se trata de administrar el talento para entregar un buen servicio bajo la premisa de que las capacidades digitales tienen que estar 100% alineadas con la propuesta de valor de la empresa. Ese es el desafío. “Acá no sirve la tecnología por tecnología”, advierte, agregando que “hay muchas tecnologías que hay que mirar y tenerlas de alguna manera en el estacionamiento. Vamos a intentar implementarlas cuando veamos un impacto relevante en nuestro negocio”.

Por lo tanto, un colaborador va a ser efectivo cuando tenga una correcta mezcla de competencias y experiencia. Un proceso que reconoce requiere de un tiempo largo, pero en donde la prioridad está en reconvertir y capacitar a un trabajador que lleva años en la empresa antes que traer talento de afuera. “Yo puedo traer al mejor desarrollador de viajes de clientes, pero lo pongo a trabajar con los medicamentos y da bote, porque el medicamento es un producto que nosotros vendemos y que requiere de una serie de cosas que muchos no saben. Es una industria regulada y compleja”, afirma.

Así las cosas, el desafío está dado en hacer uso de la tecnología y entender los dolores del cliente. Es

precisamente ahí donde está ese talento que buscan y destacan. “Hay empresas que se enfocan en la eficiencia y nosotros buscamos privilegiar la satisfacción del cliente. Tiene que funcionar bien, pero para mí la tecnología que me va a ayudar a transformar esta empresa es la que me permite mejorar la satisfacción del cliente”, sostiene.

Un impulso que tiene a Empresas SB en camino a la transformación digital, incorporando capacidades para completar un proceso iniciado el año 2021. Un proceso no exento de dificultades pero que avanza y en el cual ya se ven algunos resultados. “Hay que atreverse, hay que empujarlo, hay que ser capaz de entenderlo y mirarlo con humildad y curiosidad”, reflexiona.





Enel es una multinacional de generación y distribución de energía eléctrica y gas, de origen italiana, con presencia en 30 países de los cinco continentes. Cuenta con cuatro líneas de negocio: la generación de energías renovables, la distribución de esta energía hasta los hogares, la construcción y mantenimiento de toda la red energética y la electrificación de la energía, a través de Enel X, que tiene como propósito abrir la energía a nuevos usos en las ciudades, empresas y hogares.

Actualmente, la empresa cuenta con mas de 100 profesionales de planta y cerca de mil colaboradores externos.

Karla Zapata, Gerente General de Enel X en Chile, y quien lleva 26 años trabajando en el Grupo Enel, nos cuenta cuáles son los desafíos en torno a los nuevos talentos digitales que la industria necesita y cómo estos deben ser cuidados y potenciados para mantenerse en Chile.



“

TENEMOS QUE FORMAR PERSONAS CON ORIENTACIÓN HACIA LA DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, QUE SEAN CURIOSAS, INNOVADORAS, QUE ESTÉN DISPONIBLES PARA SALIR DEL PAÍS, CAPACITARSE, VOLVER A PONER A DISPOSICIÓN SU CONOCIMIENTO, Y QUE TENGAN GANAS DE CRECER Y DESARROLLARSE”

A portrait of Karla Zapata, a woman with shoulder-length brown hair, smiling. She is wearing a black short-sleeved top, a necklace with a red pendant, and a gold bracelet. Her arms are crossed.

KARLA ZAPATA

GERENTE GENERAL DE ENEL X



LA PERSONALIZACIÓN COMO CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO DIGITAL

Enel X Chile ofrece un ecosistema de soluciones que transforma la energía en nuevas oportunidades en diferentes sectores, asociado a proyectos de alumbrado público inteligente, eficiencia energética, infraestructura de carga para movilidad eléctrica, generación distribuida, soluciones de eficiencia energética en instituciones públicas, industriales y también para el mercado residencial. Cada solución de Enel X tiene como propósito cumplir con los objetivos de descarbonización, electrificación y digitalización en base a acciones sostenibles e innovadoras en beneficio de las ciudades, empresas y personas.

Actualmente, la empresa cuenta con 127 profesionales de planta y cerca de mil colaboradores externos, y como señala Karla, “cada día aumentan los requerimientos desde sectores públicos y privados respecto a asesorías, construcción y distribución de soluciones energéticas eficientes en todo el país”.

“En Chile ya no estamos trabajando solo en un proyecto fotovoltaico, sino que son muchos. Ya no son 100 buses eléctricos, pues en diciembre tendremos cerca de 2.000 recorriendo el país. Y así, todos los temas que tienen que ver con eficiencia energética y energía limpia, se han ido multiplicando por tanto, creo que nos espera mucho trabajo en lo que tiene que ver con el uso de las nuevas energías”, señala.

Los desafíos de la industria energética, además de continuar con el plan de descarbonización de las centrales de generación a 2030, son también reemplazar esa energía apagada mediante la instalación de energía renovable,

como la solar y la eólica, y permitir la transmisión eficiente de éstas para que lleguen a todo Chile. Para esto, la transformación y el talento digital, son clave.

2030

PLAN DE DESCARBONIZACIÓN DE LAS CENTRALES

“REEMPLAZAR ESA
ENERGÍA APAGADA
MEDIANTE LA INSTALACIÓN
DE ENERGÍA RENOVABLE,
COMO LA SOLAR Y LA
EÓLICA; Y **PERMITIR LA
TRANSMISIÓN EFICIENTE
DE ÉSTAS. PARA ESTO
LA TRANSFORMACIÓN
Y EL TALENTO DIGITAL,
SON CLAVE**”

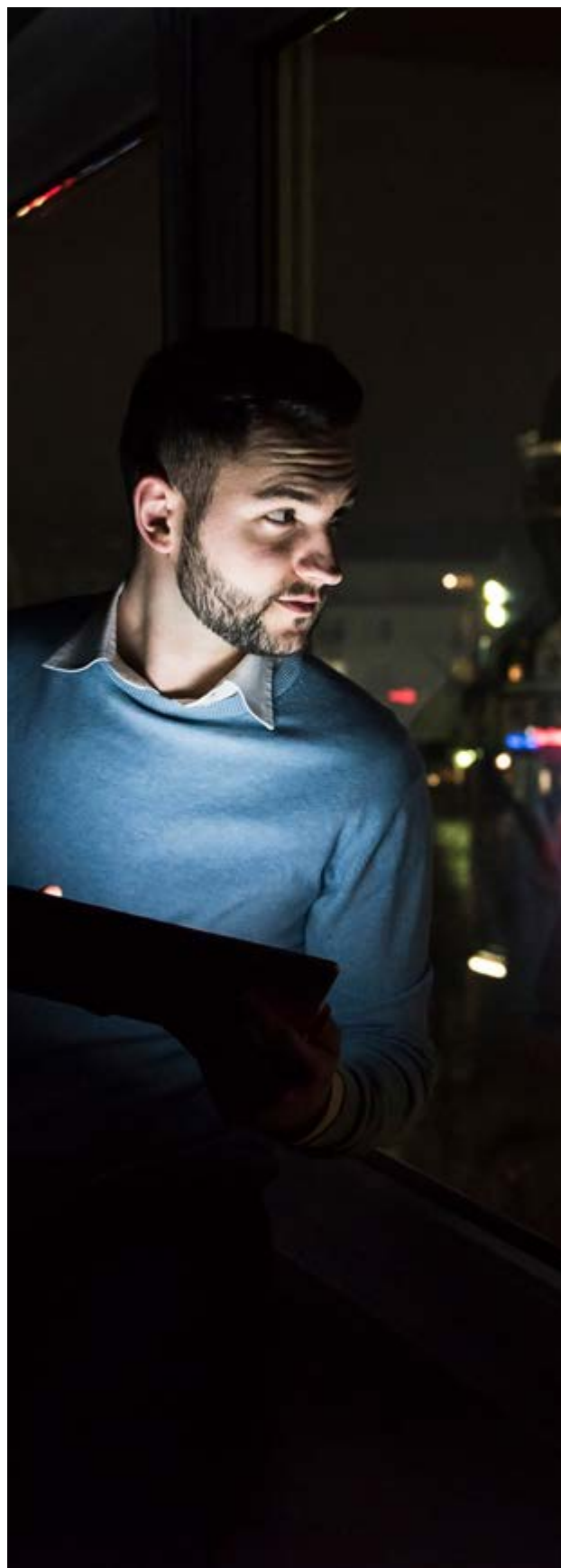
La urgencia del talento digital

Karla nos cuenta que los equipos que componen la compañía poseen una alta diversidad. Personas con mucha experiencia que tienen entre 30 y 40 años en el sector, que manejan muy bien los sistemas tradicionales y que son la base del funcionamiento de la compañía. Por otro lado, cuentan con mujeres participando del sector y de la empresa, tomando decisiones y formando parte de las obras. Por último, se encuentran los jóvenes talentos que hoy día son amantes de las nuevas tecnologías y de los conceptos de sostenibilidad.

Señala que actualmente los talentos “no son tan tradicionales como antes. Antes debíamos tener conocimiento para construir una red, plantar un poste, colocar transformadores, pero hoy día el mundo energético necesita talentos técnicos. En este rubro se espera que un profesional titulado de la universidad, sepa de energía fotovoltaica, de energía solar, de energía eólica, de energía renovable, y sepa cómo usarla, cómo implementarla y cómo hacer ingeniería”.

Agrega que “hoy no es fácil conseguirlos. Hay un rol importante de las empresas en Chile de recibir profesionales que sean capaces de volverse talentos digitales, de que les demos las herramientas y las libertades para poder equivocarse y poder desarrollar profesionales que se quieran quedar en el país”, entendiendo que los recursos que actualmente la compañía necesita no están necesariamente disponibles en el mercado, por lo que continuamente los mismos rubros están compitiendo por los talentos, cuando además muchos de ellos suelen buscar nuevos desafíos fuera del país.

Además, comenta que “los profesionales jóvenes tienen curiosidad e intereses diversos. Y hay que formarlos asumiendo que estarán de forma constante buscando nuevos horizontes”, teniendo en cuenta que la formación no se desarrolla solamente a través de las universidades, si no a través de la experiencia que se puede entregar en otros países en donde la tecnología ya no está en modo piloto, si no que en modo escalamiento.





El reto de retener el talento

La retención de talento es clave ante la escasez del mismo en el rubro energético, partiendo de la base de que este no debe ser solo digital sino también técnico, sobre todo cuando se habla de nuevas tecnologías.

“La retención de talentos también va a pasar por el clima en que convivan las personas, por el liderazgo que tengan a cargo y por las posibilidades de desarrollo que las empresas entreguen a sus trabajadores. Cuando hablamos de estrategia de retención, no necesariamente es un ajuste de sueldo, existen otros elementos como una especialización, una maestría o un coach, por ejemplo. Asimismo, hay que usar la tecnología también para predecir e interpretar a cada persona”, comenta, dejando en claro que hay diferentes formas de poder visualizar los comportamientos de los equipos de trabajo y, por ende, de percibir las necesidades de cambio, de evolucionar y de desarrollarse.

Actualmente, Enel X trabaja en dos frentes para esto. Primero, en los perfiles con el fin de entregarles herramientas para su desarrollo, y segundo, monitorear desde los distintos liderazgos la comodidad de la persona, que sea adecuado su perfil con su rol, y que le guste y disfrute de su trabajo. Para esto, la compañía trabaja en

acortar las brechas de cada persona con gestiones de forma individual. “Nosotros podemos identificar que tal persona es experta en tal tema, pero a su expertise le faltan determinadas habilidades que pueden ser técnicas o blandas. A partir de esa brecha, hacemos planes de acción o planes de desarrollo particulares e individuales para cada persona”, indica.

Respecto a esto, señala que una de las claves para retener los talentos son las mediciones de clima laboral personalizadas, que permiten generar un buen diagnóstico para realizar un plan de acción y de desarrollo individual para cada persona. “Hay que mantener a las personas interesadas y para esto, los distintos liderazgos deben monitorear su comodidad en su trabajo, identificar sus habilidades técnicas y blandas y adecuar sus perfiles a lo que realmente les gusta para que disfruten de su trabajo”.

Por último, agrega que “cuando hablamos de digitalización yo creo que es poder entender las herramientas disponibles que se tienen, actuar con la rapidez necesaria para retener talento, mantenerlo feliz, mantenerlo técnicamente preparado, sin descuidar las habilidades blandas también”, entendiendo que la digitalización impacta directamente en el proceso de incorporación y retención de talento.



Los talentos en Chile

A nivel país, señala que los talentos técnicos son urgentes, imprescindibles y más necesarios que nunca; y que debido a la escasez de profesionales de estas áreas, uno de los principales desafíos del país debiese ser el fomento masivo de carreras técnicas y especialidades tecnológicas, por sobre las tradicionales.

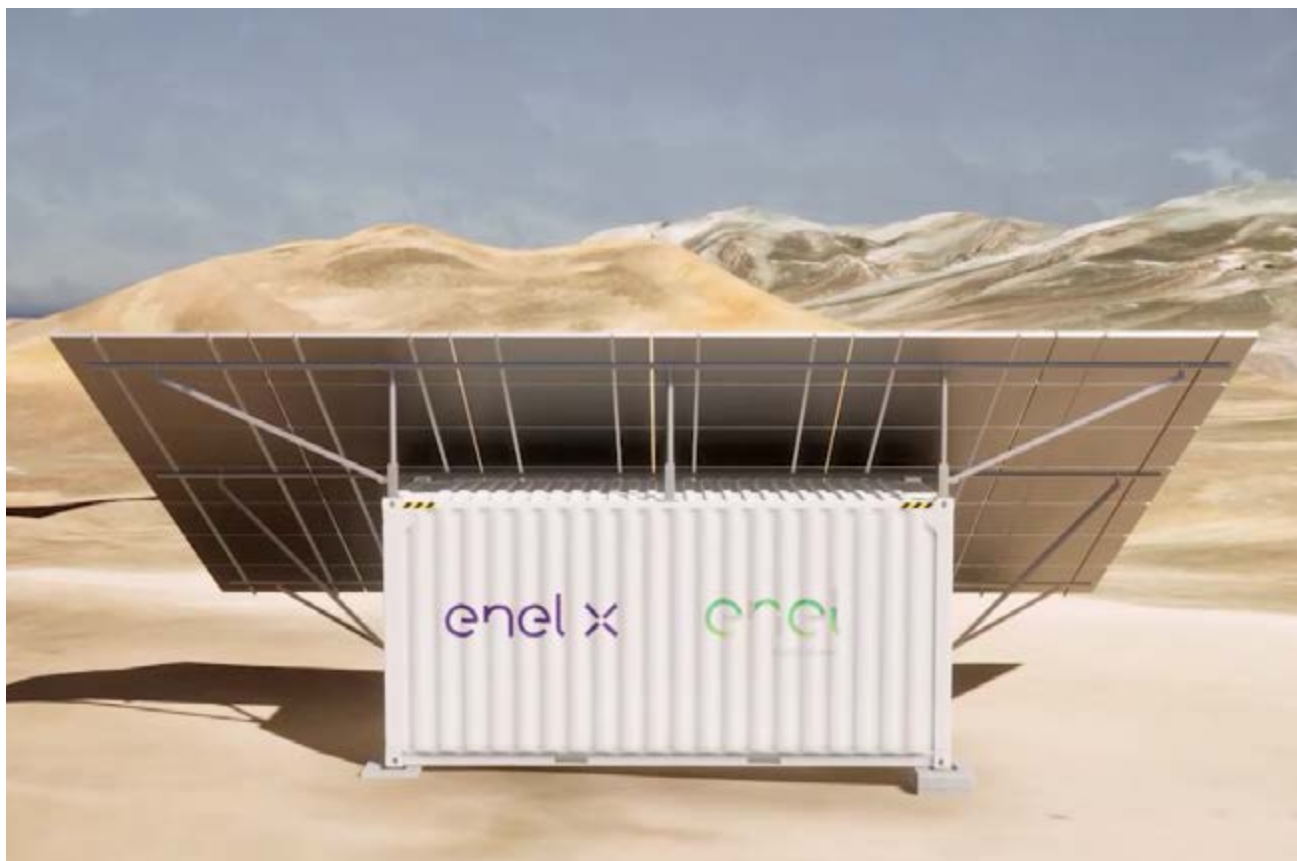
Chile tiene muchísimos talentos digitales, evidenciados en la cantidad de *startups* que se están formando, donde la mayoría corresponde a empresas digitales o que integran alguna solución digital, pero considera que el desafío país recae en otorgar facilidades de financiamiento.

“Hoy las empresas, las *startups*, tienen que salir de Chile para poder crecer, para buscar fondos y financiarse. Por lo tanto, creo que el talento digital hay que formarlo y hay que cuidarlo en Chile. Hoy tenemos que buscar talento

digital, no solamente desde lo técnico, sino también desde lo innovador que puede ser ese talento, cómo es capaz de empujar, de aterrizar y de escalar propuestas”.

En este contexto, agrega que Enel X cumple con el rol de formar personas que sepan de digitalización, pero que también sepan de tecnología. Que sean personas curiosas, innovadoras, y que estén disponibles incluso para salir del país, probar nuevas tecnologías, capacitarse y volver con ganas de crecer.

“Si las grandes empresas privadas tomarán el rol social de apoyar, potenciar o apadrinar a las *startups* digitales, todo lo bueno, transformador e innovador que se hace en Chile, se multiplicaría al máximo y contribuiría enormemente al crecimiento del país. Si todos empujamos, hacemos cosas distintas”, concluye.





Entel es una empresa de tecnología y telecomunicaciones que opera en Chile y Perú. En Chile es reconocida por ser una empresa líder en telefonía móvil con una amplia oferta en servicios digitales y de internet. En nuestro país cuenta con una dotación laboral de tres mil 800 personas mientras que en Perú alcanza un total de mil 700 empleados. En ventas, Entel genera cerca de 3 mil millones de dólares de ingreso y alrededor de 900 millones de dólares por concepto de EBITDA.

Antonio Büchi, Gerente General de Entel, nos cuenta los desafíos que tienen en una industria de rápido y frecuente cambio tecnológico, y por qué tener equipos capaces de vivir la constante transformación es clave para la compañía.



“

**LA TECNOLOGÍA
TIENE UN ROL
TRANSFORMADOR
EN LA SOCIEDAD.
POR ESTO, POR
EJEMPLO, ENTEL
TIENE PROGRAMAS
DE CAPACITACIÓN
DIGITAL PARA LAS
MICROEMPRESAS, Y
TAMBIÉN INICIATIVAS
QUE NOS HAN
PERMITIDO ACERCAR
LA TECNOLOGÍA
DE FORMA MÁS
AMIGABLE A LOS
MAYORES”**



ANTONIO BÜCHI

GERENTE GENERAL DE ENTEL

TALENTO DIGITAL A LA BASE DEL NEGOCIO



En palabras de Antonio Büchi, Gerente General de Entel, estamos frente a una industria de rápido y frecuente cambio tecnológico, donde el servicio a las personas es crucial. De ahí que se plantea como una empresa que vive en constante transformación. El desafío es entonces liderar las transformaciones tecnológicas a través de dos componentes claves: el capital y la persona. “Las transformaciones no las lidera un gerente, son lideradas por toda la empresa. Debes tener líderes adecuados para esta necesidad de transformación que requiere la industria y el momento tecnológico”.

En materia de talento digital, cerca de un 25% de sus trabajadores cuenta con capacidades en el ámbito tecnológico. Para estar dentro de ese porcentaje de talento, explica que se requiere de “personas con habilidades y capacidades para asumir tareas muy diversas”, agregando que “el talento digital es en horizontal a todas las áreas de negocio, por lo que son estas mismas las encargadas de determinar los perfiles que van necesitando y con qué capacidades digitales, con un trabajo muy cercano con la Gerencia de Personas”.

Desde esta base, es importante destacar que son las áreas de negocios -que incluyen talento digital y personas expertas en diferentes ámbitos de la tecnología- las que desarrollan experiencias y entregas de servicios a los clientes, por ejemplo, en ciberseguridad.

Como complemento al equipo de trabajo, la agilidad es vital al interior de las empresas. Y reflexiona respecto de cómo los equipos de las áreas de negocio se alinean con los de equipos tecnológicos. “La agilidad contribuye a unir

a los equipos en una misma mesa bajo el liderazgo de las personas de negocio. La agilidad es transversal en nuestra organización”, aclara.



La necesidad de atraer talento

El 30% de las personas contratadas al año por la compañía cuentan con perfil de talento digital. Frente a eso, indica que cubrir las necesidades de talento digital son continuas, por lo que es clave estar en el mercado con una oferta atractiva para las personas con este talento, con la finalidad de mantener el porcentaje de atracción. “Tienes que ir adecuando la oferta de trabajo para atraer a esas personas. Una vez identificado, debes ofrecerles oportunidades a través de programas de crecimiento y oportunidades de desarrollo”.

De esta forma cuentan con una serie de programas orientados al crecimiento de las personas que trabajan en la empresa. Solo el año 2022 cerca de 4 mil empleados se capacitaron en temas digitales como diseño de datos, analytics y ciberseguridad, todos cursos que tienen un nivel de satisfacción y evaluación altos. Además, existen otros caminos de especialización en distintas áreas tecnológicas en donde “las personas van accediendo a capacitaciones y certificaciones, lo que permite que logren distintos niveles de renta y una oferta laboral distinta”.

Desde aquí, Antonio reflexiona que es importante dar la mejor experiencia de trabajo, ya que “es la única forma de retener, atraer y cautivar, no solo al talento digital, si no que a todo el talento que se necesita”. Agrega que “en el trabajo uno compite por los talentos de la misma forma que en el mercado compite por los clientes. De la misma manera que estás compitiendo por los clientes, estás compitiendo por las personas que están en el mercado laboral y, por lo tanto, tienes que ser siempre quien entrega la mejor experiencia”.

“Lo anterior conlleva al desafío de estar permanentemente creando y haciendo cosas. Crecer con aprendizaje y conocimiento. No es una cosa mecánica en que uno tiene a la persona en una cinta transportadora y le va poniendo capacitación. Es más bien al revés. Son las personas las que deben querer capacitarse, crecer e innovar”.

¿Pero qué pasa cuando en una empresa se conjuga el factor intergeneracional entre quienes nacieron en la era digital y quienes nacieron antes de ella? En el caso de Entel existe claridad respecto a que no se puede atraer a todos por igual y que si bien hay quienes no cuentan con los conocimientos técnicos, poseen otras habilidades que, dentro de determinados espacios, también son relevantes.

En esta misma lógica, es enfático al señalar que el perfil digital no es uno solo. “No es que yo voy a tener un experto en talento digital. No, aquí no hay un experto en digital. Hay gente que tiene capacidades, habilidades e intereses para distintos ámbitos de los temas digitales. Esto no es solo porque las capacidades digitales son distintas, sino también porque el resto de las capacidades que se requieren son también diferentes”.

En términos de brechas admite que, si bien al interior de la compañía no tienen un diagnóstico propio, en su experiencia de atraer talento digital sí existen complicaciones. Sin embargo, agrega que es clave contar con ofertas de trabajo distintas y con remuneraciones acordes para encontrar el talento requerido.

En este sentido, propone que debe haber una manera de segmentar la oferta educativa en el país para que el perfil de talento digital que requiere el mercado esté disponible y las personas se motiven a seguirlo. “Las universidades, los profesionales, los centros de formación técnica tienen que ir haciéndose cargo de esto y tienen que ser dinámicos en la generación de la oferta”.

CERCA DE UN **25%** DE SUS 
TRABAJADORES CUENTA CON
**CAPACIDADES EN EL ÁMBITO
TECNOLÓGICO**

Hacia una sociedad más digital

Conscientes de su rol como habilitadores digitales, Entel avanza a pasos de gigante en el mundo de la conectividad. “Vemos que el rol de la tecnología es transformador en la sociedad. Y por eso tenemos programas de capacitación digital en microempresas, como también iniciativas que nos han permitido acercar la tecnología de manera más amigable a los mayores”. En esta línea y comprometidos con la sostenibilidad y el aporte al entorno, tienen un programa especial para las personas mayores llamado 70+, con el que buscan dar acceso preferencial a este segmento considerando sus necesidades. “Este programa contempla una tarifa accesible, contacto directo a través de un call center especializado, atención preferencial y expedita en nuestras tiendas además de beneficios adicionales en comercios y farmacias, brindando facilidades que nos parece son necesarias para acercarles el acceso a la conectividad y digitalización”, agrega Antonio.



**“UN MUNDO QUE CAMBIÓ,
EN DONDE LAS PERSONAS
Y LAS EMPRESAS HAN IDO
APRENDIENDO A ADAPTARSE
Y TRANSFORMARSE. NUESTRO
DESAFÍO ES ACOMPAÑAR
ESAS TRANSFORMACIONES
EXITOSAMENTE”**

Frente a esta oportunidad de acceso, aclara que entre las personas existe consenso en torno a la necesidad de hacer uso de las herramientas digitales para incorporarlas en sus vidas diarias y en sus respectivos negocios. “Buena tecnología y buenas aplicaciones para facilitar el diario vivir y el funcionamiento de los negocios. Es un tema que ha ido permeando el mundo de las personas y de las empresas”.

Un ejemplo de ello lo dio la pandemia con la explosión del e-commerce, lo que generó más preocupación por los temas digitales en los mercados. “Un mundo que cambió, en donde las personas y las empresas han ido aprendiendo a adaptarse y transformarse. Nuestro desafío es acompañar esas transformaciones exitosamente”.



Nuevos esquemas de trabajo

Nadie desconoce a estas alturas la diversidad de efectos que dejó la pandemia en todos los escenarios de la vida cotidiana. En el ámbito laboral hubo muchas empresas que debieron migrar al trabajo remoto después de haber tenido experiencias favorables y que ya venían operando bajo modalidades híbridas de trabajo. Así lo vivió Entel, que tras la pandemia debió crear nuevos esquemas de trabajo.

Lo anterior fue posible gracias al profundo trabajo que se hizo con todos los líderes de la organización, tanto en Chile como en Perú. “Definimos que el modelo de trabajo iba a ser híbrido. Cada equipo con independencia define qué días asiste presencial y cómo se junta. Invertimos en infraestructura, adecuando salas, accesos y todo para funcionar en modalidad híbrida. Yo diría que está claro que esta manera de trabajar es una de las cosas que nos dejó la pandemia, sin embargo, hay que evaluarla continuamente”, reconoce.

En este trabajo interno, se pueden ver los resultados de una gestión que se percibe como positiva toda vez que permiten acercar las infinitas posibilidades que ofrece la tecnología a la sociedad. Es así como la conectividad puede transformar vidas. Lo mismo que las capacidades digitales al interior de las empresas al incorporar nuevas tecnologías. “Ese rol de acercar las posibilidades para transformar responsablemente a la sociedad se palpa en cada cosa que hacemos. Eso nos pone muy contentos y nos hace sentir bastante realizados”, concluye.



**“ESE ROL DE
ACERCAR LAS
POSIBILIDADES PARA
TRANSFORMAR
RESPONSABLEMENTE
A LA SOCIEDAD SE
PALPA EN CADA COSA
QUE HACEMOS”**



Examedi nace en Chile el año 2021, en plena pandemia, con el objetivo de acercar, facilitar y agilizar todos los trámites de salud a las personas que, en ese entonces, estaban confinadas en sus hogares.

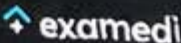
Hoy está presente en Chile y en México, y cuenta con cerca de 140 empleados directos, con una base de más de 100.000 pacientes usuarios y más de 30 profesionales de la salud asociados. Ofrece servicios de todo tipo de exámenes, servicios de kinesiología y nutrición, consultas de telemedicina y telemedicina asistida 24/7, entre otros servicios, a precios justos.

Ian Lee, fundador y CEO de Examedi, cuenta sobre los desafíos digitales que han tenido y sobre los talentos necesarios para desarrollar las soluciones que permiten digitalizar y conectar los laboratorios clínicos y el personal médico, con los pacientes en sus hogares.



“

**EN CHILE FALTAN
MÁS PERFILES
HÍBRIDOS, QUE
MANEJEN AMBOS
LADOS DE LA
MONEDA: LO
CREATIVO Y LO
TÉCNICO”**

examedi

IAN LEE

FUNDADOR Y
CEO DE EXAMEDI

TALENTO HÍBRIDO PARA EL ACCESO A LA SALUD



En plena pandemia y desde el confinamiento de su casa, a Ian Lee se le despierta la siguiente inquietud: ¿cómo puede ser que pedir una hamburguesa a domicilio sea más fácil y rápido, que acceder a los servicios de salud básicos?

Utilizando los conocimientos tecnológicos adquiridos en la práctica, Ian Lee decidió arriesgarse para formar su propia *startup*, desarrollando y dando vida a Examedi, con el objetivo de conectar los laboratorios clínicos y el personal médico con los pacientes en sus hogares.

“Siempre quisimos que el servicio ofrecido por nuestra *startup* fuese algo muy parecido a lo que las personas ya usan, a esta interacción e-commerce que se utiliza para pedir comida o algún producto. Entonces replicamos ese mismo sistema, pero con servicios médicos”, comenta Lee.

Respecto a los desafíos actuales de Examedi, señala que uno de los principales tiene que ver con fortalecer la confianza en la telemedicina, porque “todavía está la idea

de que es menos válida que una visita presencial al doctor, o que al doctor le va a faltar cierta noción, pero en realidad, la gran mayoría de las consultas sobre medicina general, se pueden resolver con una llamada rápida e incluso, a veces, con un simple whatsapp”.

Por otro lado, el CEO cuenta que otro desafío que están trabajando aún en fase piloto, es ir sumando nuevos servicios de salud que resultan engorrosos y de difícil acceso para los usuarios y pacientes, como lo son las licencias médicas, las consultas de telemedicina especializada y también el desarrollo e implementación de tecnologías que permitan fortalecer la experiencia del paciente y resolver temas operacionales y de logística.

Para abordar los desafíos mencionados, Lee afirma que lo que más urge es el hallazgo de talento digital y tecnológico, además de perfiles de personas inquietas, creativas, resolutivas y con alta capacidad de liderazgo e innovación.



“MÁS ALLÁ DE SER ESPECIALISTA EN CUALQUIER TEMA, NECESITAMOS A PERSONAS QUE DEFINIMOS COMO PULPOS, QUE PUEDEN HACER UN POQUITO DE TODO, PERO CON EL ENFOQUE RESOLUTIVO DE IDENTIFICAR EL PROBLEMA, BUSCAR LA SOLUCIÓN Y ACCIONAR RÁPIDO PARA CONCRETARLA”

Talentos estratégicos y multitasking

Para Ian el talento digital es “la inquietud y la capacidad de aprender cosas nuevas y de pensar las problemáticas no resueltas, investigando, probando y equivocándose, hasta que se consigue dar con una solución innovadora”.

Cuenta que el perfil que más se está buscando en Examedi es el talento de “problem solver”, “personas cuyo trabajo es resolver problemas y pensar creativamente para llegar a una solución. Más allá de ser especialista en cualquier tema, necesitamos a personas que definimos como pulpos, que pueden hacer un poquito de todo, pero con el enfoque resolutivo de identificar el problema, buscar la solución y accionar rápido para concretarla”.

En cuanto a la atracción de talento tecnológico y digital, el CEO indica que es un gran desafío, ya que son muy pocos los perfiles chilenos que tienen esas capacidades, entonces hay que formarlos internamente, y para eso, cuenta que “intentamos copiar varias cosas que hacen grandes empresas internacionales como Pixar o Apple, donde manejan muy bien el desarrollo profesional de sus colaboradores, fomentando fuertemente la autonomía y el autoconocimiento”.

Para lograrlo, comenta que el equipo de Recursos Humanos imparte talleres optativos y gratuitos todos los meses, de temas muy variados, desde finanzas personales hasta de maquillaje. Cuenta también que otro incentivo de formación individual que brindan a sus colaboradores, es el pago de libros y cursos online que el empleado considere interesante para su desarrollo profesional o de habilidades.

Por otro lado, señala que invierten mucho en cursos y certificaciones a los perfiles que les corresponde, “como el programa Reforge para el equipo de producto o certificaciones de grandes compañías de diseño al equipo de diseño web”. Agrega que el fortalecimiento de liderazgos dentro de la compañía es fundamental para el desarrollo de la estrategia corporativa, ya que “los líderes sirven como coachs o entrenadores de su propio equipo, porque su rol ejecutar y accionar para llegar a las metas del mes, pero también aterrizarlas a las personas que lo están haciendo en el día a día”.

Lee comenta que “cada líder tiene, por un lado, el rol de ejecutar y accionar para llegar a las metas del mes; y por otro, el rol estratégico de asegurarse de que su propio equipo esté feliz, que entienda muy bien cuáles son las metas y que sepa identificar lo que funciona y lo que no”.



Servicios de salud al alcance todos

Para ían el gran aporte que Examedi está entregando a Chile, es mejorar la conexi3n entre los servicios de salud y los pacientes, y asegurarles un acceso c3modo, r3pido, eficiente y econ3mico a los distintos ex3menes y consultas m3dicas.

Cuenta que todos los servicios que prestan “son reembolsables con las Isapres y con Fonasa. Los pacientes solo pagan el copago y nada m3s, porque incluso no se hace un cobro adicional por las consultas y ex3menes a domicilio. Uno paga lo que pagar3a en el centro m3dico o menos, nunca paga de m3s”. Agrega que esto es porque al no ser un centro m3dico, se ahorran la sala de toma de muestras, el personal contratado y toda la infraestructura, entonces “lo que ahorramos en eso se traspasa en ahorro al paciente”.

Otro aporte que el CEO destaca, tiene que ver con la importancia que le dan a la inclusi3n y a la usabilidad en sus dise1os, comentando que “uno de nuestros pilares es que el dise1o de nuestro servicio tiene que pasar la prueba de la abuelita. Si tu propia abuelita no puede agendar un examen o una consulta, entonces no es un buen dise1o”, y cuenta que todos los servicios que ofrecen pueden ser agendados a trav3s del sitio web, llamando por tel3fono o por whatsapp.

A nivel de formaci3n de talento digital, cuenta que el gran aporte de Examedi es que permite que talentos j3venes y practicantes universitarios se integren a la empresa y se vayan formando dentro, con la libertad de moverse internamente, para que puedan adquirir habilidades de todas las 3reas. “Estamos apostando mucho por la capacidad de las personas ayudando a reducir r3pidamente la brecha de conocimiento t3cnico y digital”, comenta.



+
“UNO DE NUESTROS PILARES ES QUE EL DISE1O DE NUESTRO SERVICIO TIENE QUE PASAR LA PRUEBA DE LA ABUELITA. **SI TU PROPIA ABUELITA NO PUEDE AGENDAR UN EXAMEN O UNA CONSULTA, ENTONCES NO ES UN BUEN DISE1O**”

Perfiles híbridos

Respecto al fomento y formación de talentos digitales y tecnológicos en Chile, el CEO considera que estamos muy atrasados en cuanto a las capacidades que debieran adquirir estos perfiles.

“En Chile todavía no existe esa mentalidad de que el ingeniero puede ser extrovertido, que puede interactuar con otras áreas o que puede ser creativo y saber un poco más de marketing”, y para explicarlo pone como ejemplo a Estados Unidos donde, “se da mucho que los mismos ingenieros son muy buenos en resolver problemas, en hablar del usuario, en hacer campañas de marketing. Es decir, todos tienen una mentalidad inquieta y un perfil multifacético, que es justamente lo que se necesita en una *startup*”.

Dentro de las razones por las que estos perfiles híbridos, que manejan tanto lo creativo como lo técnico, son tan escasos en Chile, señala que “no tenemos tantos referentes de grandes *startups* como Uber, por ejemplo. Al país le faltan referentes propios que compartan su historia e inspiren a otros a atreverse”.

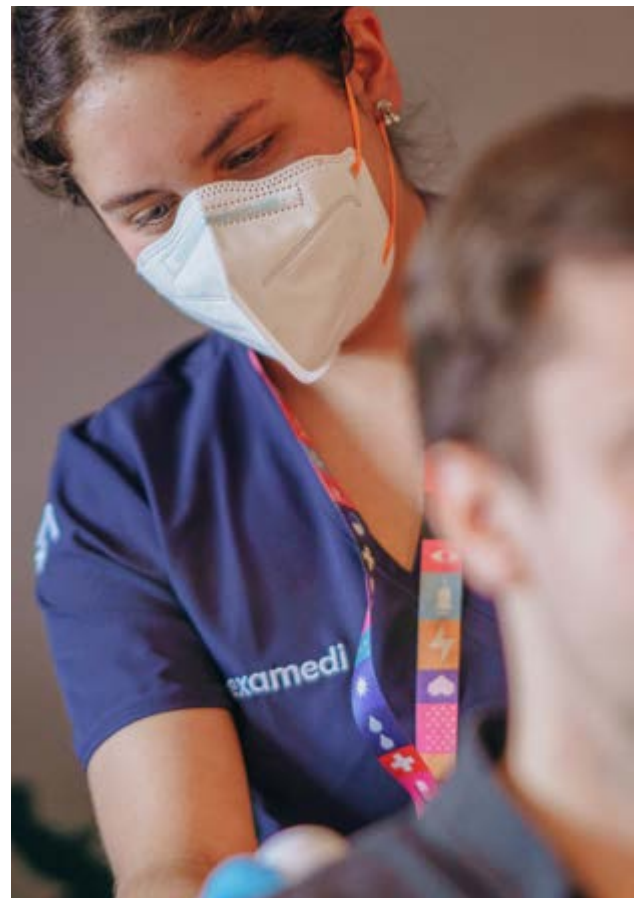
Ahondando en esta escasez de talento, Lee considera que la clave para superarlo está en mejorar el acceso al conocimiento y a la educación, porque “es muy importante que las personas sepan o al menos tengan una noción de funcionamiento tecnológico o de programación, porque esto te permite pensar de una manera muy distinta”.

Para lo anterior, Ian entrega el ejemplo de la educación coreana, compartiendo que “hace muy poco fui a Corea por un mes y me sorprendí porque los niños de segundo básico ya estaban programando. Ahí es donde uno entiende por qué Corea se volvió una potencia mundial en 50 años”.

Por otro lado, considera que falta impulsar la creatividad desde la lectura, pero señala que para que eso ocurra, “los libros deben bajar de precio, porque permitiendo el acceso

a la lectura, se da acceso a conocer todo tipo de culturas, tecnologías y referentes inspiradores. Eso es lo que hizo Steve Jobs con Apple o Michael Dell con su empresa de computadores”.

Para finalizar, Ian cuenta que una de las ventajas que tienen las *startups* es que, al estar 100% enfocadas en innovación y resolución de problemas, pueden ir integrando nuevos productos y servicios todo el tiempo, centrándose en las necesidades que van surgiendo en los usuarios y clientes. Por eso es que en Examedi están muy enfocados en el lanzamiento de nuevas alianzas y productos, y adelantó que próximamente sumarán el servicio de medicamentos a domicilio.



falabella.com

El marketplace falabella.com es el principal componente de la estrategia digital del Grupo Falabella, que se complementa con la red de tiendas, centros comerciales, puntos de click and collect, alternativas de pago online como CMR, la billetera digital Fpay y el programa de lealtad CMR Puntos. Juntos, estos servicios complementan la oferta de falabella.com, con el fin de brindar una experiencia de compra completa y conveniente para sus clientes.

falabella.com fue lanzado en agosto de 2021, con más de 800 trabajadores, 18 mil vendedores y 8 millones de productos publicados. Jaime Ramírez, CEO del marketplace, nos cuenta sobre los nuevos desafíos y estrategias digitales de la venta online de falabella.com y sobre las habilidades que buscan en los talentos para alcanzar sus metas.



“

**QUIENES TIENEN
TALENTO DIGITAL SE
CARACTERIZAN POR
VIVIR EN UN AMBIENTE DE
CONSTANTE MOVIMIENTO
Y EN ENTORNOS DE
APRENDIZAJE CONTINUOS
PARA ADQUIRIR
HERRAMIENTAS CON
MAYOR AGILIDAD”**



JAIME RAMÍREZ

CEO DE FALABELLA.COM



AGILIDAD Y TALENTO PARA EL COMERCIO ELECTRÓNICO

A diferencia de otras industrias, la pandemia y el confinamiento dispararon las ventas online y el comercio electrónico en Chile y en el mundo entero creció de forma exponencial, convirtiéndolo en el canal más efectivo tanto para el abastecimiento en los hogares, como para el desarrollo de Pymes y empresas de retail y proveedoras de productos y servicios. Sin embargo, implicó un gran desafío para las compañías, al tener que adaptarse al e-commerce, modificando toda su estrategia de ventas, de atención de clientes, de Recursos Humanos y digital, además del almacenamiento, sistema de pago y la logística que implica el comercio electrónico.

Frente a este contexto, Jaime Ramírez, CEO de falabella.com cuenta que actualmente, “los desafíos de la industria están principalmente relacionados con acelerar la penetración del comercio electrónico”, y agrega que “en Estados Unidos y Asia se encuentra entre un 30 y un 50%. En América Latina recién superamos el 10%”, dando cuenta de que aún queda mucho camino por recorrer.

Para acelerar el negocio de las compras por internet, señala que “es necesario seguir mejorando la experiencia de los clientes y continuar generando confianza, particularmente en lo que tiene que ver con los pagos y la logística”.

En tanto, sobre su estrategia, que desde que comienzan a operar es digital, comenta que el foco es posicionarse como el marketplace líder de la Región Andina. “Para ello seguiremos profundizando nuestra estrategia que se basa en robustecer nuestro catálogo, ofreciendo la mejor oferta de productos de calidad, entregar la mejor experiencia, tanto a compradores como a vendedores,

ofrecer soluciones logísticas rápidas y a bajo costo, contar con una experiencia post compra eficiente y sin fricciones, resaltar los elementos de diferenciación de nuestro ecosistema como la omnicanalidad, nuestras alternativas de financiamiento y nuestro programa de lealtad”.



“EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESTADOS UNIDOS Y ASIA SE ENCUENTRA ENTRE UN 30 Y UN 50%. **EN AMÉRICA LATINA RECIÉN SUPERAMOS EL 10%, DANDO CUENTA DE QUE AÚN QUEDA MUCHO CAMINO POR RECORRER**”



Movimiento constante y aprendizaje continuo

En falabella.com definen el talento digital como “el habilitador clave de nuestro ecosistema físico-digital, donde nuestros profesionales se caracterizan por vivir en un ambiente de constante movimiento y en entornos de aprendizaje continuo, para adquirir herramientas con mayor agilidad”. Señala también que los perfiles “no necesariamente requieren de una formación académica que los habilite directamente, sino que son personas que han aprendido capacidades por curiosidad”.

Considera que el talento que está siendo más desafiante de encontrar en el mercado son los perfiles de e-commerce. En este sentido, requieren trabajadores que tengan “la capacidad de entender y tomar ventaja de las tecnologías digitales, para habilitar nuevos modelos de negocio, y desde ahí liderar equipos multidisciplinarios, con componentes técnicos profundos, pero con un conjunto de habilidades blandas como la ambición, la energía y el entusiasmo”.

Por otro lado, y como factor clave en el reclutamiento y formación de talentos señala que “solemos enfocarnos en profesionales que tienen experiencia en IT, con el objetivo de darle soporte a toda la operación digital que mueve falabella.com y nuestro ecosistema” y agrega que los roles más demandados son desarrolladores, perfiles de datos (Data E y Data Sc), desarrolladores mobile, perfiles de UX y de producto.

Para adecuarse al entorno cambiante que van generando las nuevas herramientas digitales, y para lograr el desafío de fortalecer las capacidades de sus talentos, Jaime señala que “el equipo de Recursos Humanos y los líderes de equipo, buscan constantemente instancias de formación para potenciar las habilidades técnicas que exige el mercado”.

Para ejecutar estas acciones de capacitación y aprendizaje, cuentan con programas de prácticas y becas para potenciar el desarrollo de jóvenes profesionales, programas de reconversión, donde el equipo de operaciones puede hacer bootcamps internos y convertirse en talento digital.

Lo anterior, lo ejemplifica con la Academia Falabella, donde los propios líderes acompañan el desarrollo de talento de los equipos, a través de planes de carrera con rutas de crecimiento profesional diseñadas para potenciar el talento digital, y con la “Escuela Digital”, programa corporativo de reconversión laboral para potenciar la transformación de Falabella, que ofrece a los equipos oportunidades de formación y desarrollo en roles digitales, con versiones en Chile, Perú y Colombia.

Sobre este último programa señala que “en la primera fase se realiza una inmersión digital, luego una etapa de formación técnica en la que se especializan en Desarrollo Front End, Diseño UX/UI y Data Analytics. Le sigue un periodo de práctica profesional en áreas de tecnología de los distintos negocios, y finalmente, quienes terminan de manera exitosa, pueden elegir reubicarse en un nuevo cargo, asociado a la especialización que realizaron”.



**ESCUELA DIGITAL
ES UN PROGRAMA
DE RECONVERSIÓN
LABORAL PARA
POTENCIAR LA
TRANSFORMACIÓN**



Potenciar a las mujeres en las tecnologías

Una de las problemáticas que aquejan al mundo de las tecnologías hoy en día es que nos estamos perdiendo el desarrollo e ideas de casi el 50% de la población. En la actualidad, la presencia de mujeres en carreras científicas sigue siendo desproporcionadamente baja. Para abordar esta problemática, falabella.com puso en marcha el programa Impulsa STEM (acrónimo en inglés para ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Jaime comenta que “este innovador proyecto es liderado por mujeres que son parte de la empresa, quienes se dedican a fortalecer el vínculo y la participación de las niñas y adolescentes en estas disciplinas, con el objetivo de promover la equidad de género en estos espacios, tanto en la educación como en el ámbito laboral”.

Con Impulsa STEM, falabella.com reconoce la importancia de potenciar el interés desde las etapas iniciales de la educación, por lo que el programa parte trabajando con niñas en edad escolar, con alianzas junto a instituciones educativas para ofrecer charlas, talleres y actividades interactivas que fomenten el interés por la ciencia y tecnología.

La iniciativa continúa en las siguientes etapas de su educación, ya que Impulsa STEM brinda becas y mentorías a jóvenes que se encuentran interesadas en seguir una carrera universitaria en estas áreas, creando una red de apoyo y empoderamiento entre ellas. Además, se organizan actividades de networking, conferencias y paneles de discusión donde las estudiantes pueden interactuar con profesionales en sus campos de interés. “Esperamos que estas oportunidades les permitan a las mujeres ampliar sus horizontes, establecer contactos y recibir orientación profesional de quienes ya se encuentran trabajando en estas áreas”.

Finalmente, la iniciativa busca impulsar la presencia de mujeres en roles tecnológicos dentro de falabella.com, al

fomentar la retención y atracción de talento femenino en todos los niveles. Se implementan políticas y prácticas que promueven la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral.

“Como todos los cambios, estos no son solo positivos para quienes se involucran directamente, sino que todas las personas nos beneficiamos al construir una sociedad más equitativa y diversa. Al impulsar la participación femenina en carreras STEM, se fomenta la innovación, se generan soluciones más completas y se promueve un futuro en el que todas y todos tengan las mismas oportunidades”, agrega Jaime.



Interés digital

Analizando la realidad de Chile sobre talento digital, Jaime considera que “el conocimiento técnico evoluciona constantemente y hoy lo que distingue a un talento digital más que lo técnico es la agilidad, entendiéndose como esas ganas de experimentar, equivocarse, desaprender, analizar y generar mejora continua”. Por otra parte, está el foco en el cliente, buscando diversas maneras de mejorar su experiencia y superar las expectativas.

En este sentido, agrega que “si hoy nos centramos puramente en lo técnico, hay una brecha no solo en Chile, sino que a nivel regional”.

Para que el país se haga cargo de esta brecha, el CEO comenta que la base es la formación, entendiéndose que existen brechas técnicas debido a lo ágil que

se desarrollan las nuevas herramientas digitales. “Mientras tengamos talento adaptable y motivado, vamos a poder ir entregando los conocimientos y desarrollando a estos profesionales”. Desde aquí, agrega que “es importante facilitar el acceso a los conocimientos desde el punto de vista económico. Es clave crear más espacios para formar perfiles digitales y que puedan comenzar a trabajar en uno o dos años”.

Por último, “el centro debe ser generar interés por especializarse en áreas digitales. Aquí tenemos la responsabilidad de mostrar lo que hacemos y cuál es el impacto que un talento digital puede tener en una organización y en la experiencia de las personas (clientes). Desde aquí es que la construcción de un gran equipo comienza con la incorporación de talento digital a la organización”, concluye el CEO de falabella.com.



FORTINET

Fortinet es la empresa líder global en ciberseguridad impulsando la convergencia de redes y seguridad. Su objetivo es hacer posible un mundo digital en el que siempre podemos confiar a través de su misión de proteger las personas, los dispositivos y los datos en todas partes, a través de soluciones amplias y automatizadas, que conviven en una sola plataforma integrada de ciberseguridad para reducir la complejidad.

Presentes en Chile desde el 2000 a través de su equipo compuesto por 50 personas, Fortinet se ha posicionado como líder en ciberseguridad y como el principal proveedor nacional de seguridad de redes para Pymes, empresas y organizaciones gubernamentales. Pía Salas, Country Manager de Fortinet Chile, cuenta sobre los actuales desafíos de la industria de seguridad informática y sobre las habilidades y conocimientos digitales más urgentes y requeridos en este mercado.



“

EN LA CONVIVENCIA INTERGENERACIONAL ES DONDE LOS JÓVENES APRENDEN DE LOS SENIORS Y VICEVERSA, PORQUE, POR UN LADO, SE DESTACA LA ILUSIÓN, EL DOMINIO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA PERSPECTIVA DE UN NUEVO MUNDO. Y POR EL OTRO, APARECEN APORTES COMO LA EXPERIENCIA, EL CONOCIMIENTO Y EL CUIDADO POR LA CALIDAD DEL TRABAJO”

A portrait of Pía Salas, a woman with long brown hair, smiling. She is wearing a white sleeveless blazer over a black top, a large gold chain necklace with a heart-shaped pendant, and large gold hoop earrings. The background is a blurred indoor setting with a blue abstract sculpture.

PÍA SALAS

COUNTRY MANAGER
DE FORTINET CHILE



CIBERSEGURIDAD EN MANOS DEL TALENTO DIGITAL

La transformación digital ha cambiado nuestra vida, nuestra forma de relacionarnos, de conectarnos, de informarnos y también de hacer negocios. Pero, así como ha beneficiado al mundo en muchos aspectos, también ha impactado en la aparición de nuevos riesgos, amenazas e incluso de nuevos delitos.

Pía, quien lleva más de 20 años en roles de liderazgo de compañías multinacionales de la industria tecnológica, cuenta que la digitalización de las empresas y la llegada del trabajo remoto, ha provocado una necesidad nueva y urgente relacionada a la ciberseguridad y a la protección de red y datos, tanto personales como corporativos.

La demanda actual de servicios, productos, capacitaciones y certificaciones de ciberseguridad en el mundo privado y público es superior a la oferta existente en el mercado nacional. Justamente por esto, el principal desafío de Fortinet Chile es encontrar y formar al mejor talento digital y especializado, para resguardar los datos de las personas, dispositivos y empresas y poder hacer frente a los

ciberdelitos y a la vulnerabilidad que implica la exposición en la nube.

Durante la pandemia, y a diferencia de otras industrias que sufrieron una reducción importante de presupuesto y personas, Fortinet tuvo un crecimiento de nuevas contrataciones de un 30% para el año 2022, ritmo que esperan que se sostenga durante 2023.

“Los nuevos esquemas de trabajos híbridos o remotos han aumentado el riesgo de ciberataques en las empresas, porque los colaboradores hoy utilizan sus propios dispositivos para acceder a la red corporativa, usan los equipos corporativos para temas personales, o se conectan desde redes no seguras”. Agrega que “esto se convierte en un reto porque son pocas las empresas que cuentan con programas de capacitación y concientización para los colaboradores, entonces existe una probabilidad muy alta de que sean ellos mismos quienes, sin querer, comprometan los datos y sistemas de las empresas”.



Todo talento en un entorno virtual es digital

“Todo aquel que efectúe sus funciones laborales en entornos virtuales, a través de herramientas tecnológicas, es un talento digital, porque todos los negocios actuales se desenvuelven en un mundo hiperconectado, independiente de si el esquema de trabajo es híbrido, remoto o presencial”.

Considera que el eje de Fortinet para alcanzar las metas corporativas, es la promoción de la concientización y capacitación. “Todos nuestros colaboradores, sin importar el departamento al que pertenezcan, deben certificarse en conocimientos básicos de ciberseguridad y deben conocer, a la perfección, nuestra oferta de servicios”.

“La capacitación es clave para mantener a nuestros colaboradores a la vanguardia en todos los temas referentes a la industria. Mientras más capacitados están, mejor pueden acompañar a nuestros clientes, partners y canales de venta. La capacitación los ayuda a mantenerse alerta ante cualquier posible intrusión y a asegurar nuestros dispositivos y redes”.

Para gestionar el aprendizaje de conocimientos claves para la compañía, comenta que cuentan con una academia de entrenamiento llamada NSE Training, que incluye estos conocimientos básicos, además de capacitación técnica continua para que los ingenieros se mantengan actualizados, tanto del panorama de amenazas existente como de las soluciones que van surgiendo en la empresa.

En este proceso, señala que el equipo de Recursos Humanos “es la piedra angular de la estrategia, porque se encarga de asesorar a cada uno de los líderes de la compañía, en cuanto a la mejor manera de retener al talento, diseñar estrategias de crecimiento para nuestros perfiles, hacer coaching de liderazgo, y asegurar que cada miembro de la organización pueda vivir y representar la cultura de Fortinet que se basa en tres preceptos: cultura de puertas abiertas, capacidad de adaptación y trabajo en equipo”.

Acerca de la primera, comenta que “un lugar de trabajo donde existe apertura para escuchar nuevas ideas y en donde se presta atención a la retroalimentación de cada uno de los colaboradores, siempre sentará las bases para la consolidación de una compañía fuerte”.

En cuanto a la capacidad de adaptación ante nuevas necesidades, sostiene que “ya sea con personal recién contratado o con talento que ya tiene tiempo en la compañía, es importante que los líderes de Recursos Humanos sean la guía que los encamine a las mejores vías o formas de trabajo que ayuden a cada área a asegurar la obtención de los resultados”.

Sobre el último precepto, dice que “en los momentos más difíciles y críticos, trabajar mano a mano entre líderes de diversas áreas e intercambiar puntos de vista, puede hacer la diferencia. La ciberseguridad se encarga de proteger diversas áreas de trabajo de una compañía, por lo que el área de Recursos Humanos debe saber cómo lograr la integración de los equipos, para que cada interacción sume a la creación de soluciones innovadoras y diferentes”.

“La idea es formar un muro de ciberseguridad humano, que se convierta en el primer filtro para defendernos y cuidarnos, porque sabemos que al final si se vive desde adentro, inevitablemente permeará en la sociedad en la que nos relacionamos”, concluye.

“TODO AQUEL QUE EFECTÚE SUS FUNCIONES LABORALES EN ENTORNOS VIRTUALES, A TRAVÉS DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS, **ES UN TALENTO DIGITAL**”

Acortando brechas digitales

Otro desafío para la compañía es su responsabilidad social en brindar oportunidades laborales a mujeres y permitir la inclusión generacional al mundo tecnológico y digital. En este sentido, cuentan con más de 150 mujeres expertas ocupando posiciones de ingenieras certificadas en ciberseguridad, ejecutivas comerciales en todos los países, country managers, directoras y vicepresidentas regionales de ventas en América Latina y el Caribe.

“Cada vez son más mujeres con puestos de alto nivel en nuestra empresa, no solo por sus habilidades técnicas en ciberseguridad, sino también por su aporte en habilidades sociales, diversidad e inspiración hacia las mujeres jóvenes que buscan unirse a la industria. Además, aportan equilibrio, empoderamiento y experiencia en la región”.

En este punto, y para lograr que mujeres elijan una carrera en la industria de ciberseguridad, realizan acciones concretas como “destacar las contribuciones

de las mujeres en ciberseguridad, alentar a las jóvenes a seguir títulos y carreras basadas en STEM, crear y/o formar parte de programas de tutoría tecnológica en colegios, promover a más mujeres en roles de liderazgo, entre otras”.

Por otro lado, para evitar que la edad sea una de las causas principales de discriminación laboral, señala que la inclusión generacional desde el proceso de contratación hasta la promoción de los empleados, es la clave para el éxito, y que “al reconocer diferentes generaciones, las empresas logran un aumento de innovación y equilibrio que se traduce en mayor productividad. Además, en la convivencia intergeneracional es donde los jóvenes aprenden de los seniors y viceversa, porque, por un lado, se destaca la ilusión, el dominio de nuevas tecnologías y la perspectiva de un nuevo mundo, y por el otro, aparecen aportes como la experiencia, el conocimiento y el cuidado por la calidad del trabajo”.



Incentivando el talento tecnológico y digital

El talento especializado en ciberseguridad es uno de los que más falta hace en Chile. Para reducir o eliminar esta brecha, Pía sostiene que existen varios caminos. Uno de ellos es que “las empresas deben considerar la ciberseguridad en sus presupuestos anuales y debe empezar a formar parte de las estrategias de negocio, no solo en adquisición de herramientas tecnológicas, sino en proveer a quien las maneja de los conocimientos necesarios para poder sacarles el mejor provecho para hacer su día a día más fácil”.

Por otro lado, considera que es clave que Chile motive al talento joven a perseguir carreras tecnológicas y que una forma de hacerlo es a través de visitas a universidades o creando sinergias con las instituciones educativas nacionales e internacionales, para capacitar al talento joven. Como iniciativa, comenta que se podrían generar pasantías “donde el talento joven, que aún no está seguro de qué paso seguir, pueda experimentar de primera mano la industria de la ciberseguridad y se inspire a perseguir una carrera ahí”.

Finalmente, señala que “como líderes en esta industria, es nuestro rol concientizar a las empresas sobre la importancia que tiene tomar la ciberseguridad como parte de su estrategia de negocio y que esto debe permear a cada área, porque ya ha dejado de ser solo trabajo de TI. La capacitación y concientización del talento digital en ciberseguridad es clave para que el negocio siga operando y creciendo, sin trabas ocasionadas por intrusiones que se pueden evitar”.

+

“LAS EMPRESAS DEBEN CONSIDERAR LA CIBERSEGURIDAD EN SUS PRESUPUESTOS ANUALES Y DEBE EMPEZAR A FORMAR PARTE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, NO SOLO EN ADQUISICIÓN DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS, SINO EN PROVEER A QUIEN LAS MANEJA DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA PODER SACARLES EL MEJOR PROVECHO PARA HACER SU DÍA A DÍA MÁS FÁCIL”

□





Galgo es una Fintech con propósito fundada en Chile a fines del 2018. Su foco es dar acceso al progreso a través de la venta y financiamiento de motos y autos como herramienta de trabajo a migrantes y sub-bancarizados. Hoy opera en Chile, Perú y México, y recientemente anunció su entrada al mercado colombiano.

Actualmente la Fintech cuenta con más de 350 colaboradores, ha levantado más de 40 millones de dólares en equity y 130 millones de dólares en instrumentos de deuda, transformándose en una de las principales Empresa B de la región. Incluso ha sido caso de estudio en Harvard y ya es considerada como una eventual compañía Unicornio.

Sebastián Parot, CEO Regional y COO, cuenta los desafíos de escalar su propósito y estrategia en la región, y cómo el talento digital habilita el crecimiento e innovación a escala.



“

**EL TALENTO DIGITAL
PERMITE QUE LAS
COMPAÑÍAS FUNCIONEN
DE FORMA MÁS AUTÓNOMA,
QUE ESCALEN MUCHO
MÁS RÁPIDO Y QUE
DESBLOQUEEN IMPACTO
EN LA ESTRATEGIA Y
EL NEGOCIO EN MENOR
TIEMPO”**

**SEBASTIÁN PAROT**

CEO REGIONAL Y COO DE GALGO



TALENTO AUTÓNOMO Y ÁGIL

En Latinoamérica más de 100 millones de personas no tienen acceso a crédito con condiciones competitivas. Por esto, muchos de ellos no pueden adquirir una moto o trimoto como herramienta de trabajo e impactar positivamente en el progreso de sus familias y comunidades.

Justamente esto es lo que busca resolver Galgo, Fintech chilena fundada en 2018. Su CEO Regional y COO, Sebastián Parot, cuenta que Galgo busca resolver el desafío de dar acceso a la movilidad y trabajo a familias sub-bancarizadas en Latinoamérica para que puedan tener acceso al progreso. Para esto apalancan tecnología y analítica avanzada, entregando una experiencia de compra digital de punta a punta a través de su marketplace galgo.com con financiamiento embebido. Actualmente operan en Chile, Perú, México y Colombia. En Chile, el país donde más tiempo llevan operando, mantienen una participación de mercado del 20% de venta y financiamiento de motos nuevas.

Además de seguir atrayendo inversionistas y capital, comenta que el principal desafío es ampliar sus operaciones en el extranjero y convertirse en la Fintech de movilidad número uno en los países en los que operan y en los que empezarán a operar. En segundo lugar, lograr liderar en el mercado de electromovilidad para reducir la huella de carbono y ofrecer las soluciones más económicas a sus clientes.

Sus más de 350 colaboradores se distribuyen en las 4 geografías donde operan, lo que hace que todos los equipos sean híbridos. En esto, señala que “las compañías tecnológicas estamos en el negocio de innovar a escala para resolver sustentablemente un problema. Y para esto es clave no solo alcanzar un alto desempeño en cada uno de nuestros equipos, sino también en encontrar al talento digital necesario para resolver problemas en forma rápida y escalar soluciones sustentables”.



Talentos con habilidades digitales

Para Galgo, “el talento digital permite que las compañías funcionen de forma más autónoma, que escalen mucho más rápido y que desbloqueen impacto en la estrategia y el negocio en menor tiempo. Son características que deben tener todos los perfiles, desde los talentos de finanzas corporativas y ventas, hasta los del área de ingeniería. Creo que decir que solamente los equipos de tecnología son talento digital, es una mirada incompleta” agrega Sebastián.

Además, considera que “el talento digital va a aumentar cada vez más su proporción ya que los negocios están requiriendo innovar en forma agresiva para ampliar mercados y competir”. Como característica principal de este talento, cuenta que “en una Fintech, lo que queremos es aprender lo más rápido posible, por lo tanto, necesitamos perfiles que no tengan miedo al error y con alta capacidad analítica para aprender y mejorar”.

En este sentido, el talento es la gran clave para la ejecución en la *startup*, y para esto “ponemos un énfasis muy importante, primero, en el talento que traemos a la organización; segundo, en cómo desarrollamos ese talento; tercero, en cómo entregamos autonomía a los equipos para que puedan avanzar rápido y con un foco radical, y lo cuarto, el entendimiento del contexto de negocio y el alineamiento total a los objetivos de Galgo”.

Respecto al liderazgo, indica que este rol es el gran pilar, porque “contratamos personas para que tomen decisiones. Si todas las decisiones las tomáramos arriba, estaríamos en problemas, seríamos muy lentos”. Agrega que “por esto requerimos managers que pongan un énfasis importante en el desarrollo y alineamiento de los equipos para poder asegurarse que todos tengan el contexto para tomar decisiones, y que puedan resolver las preguntas más estratégicas en forma autónoma”.

Para ello es fundamental que los managers “pongan un especial énfasis en alinear las metas del equipo con la estrategia, ayudándolos a priorizar las iniciativas de mayor

impacto en los objetivos de negocio, pero también que se arremanguen la camisa cuando hay una persona que tiene un problema y se den el tiempo necesario para sentarse al lado y enseñarles, paso a paso, cómo deben resolver los problemas o dificultades que se les van presentando”.

Sobre la organización estratégica y el desarrollo de objetivos por áreas, señala que “no distribuimos pequeñas tareas en los equipos. Distribuimos objetivos a los equipos. Les damos un buen problema que resolver”, y cuenta que las formas de trabajo se van adaptando de acuerdo a planificaciones trimestrales en las que se revisan los objetivos, se re-piensa las estrategias y se definen nuevos desafíos y estándares para que luego los equipos puedan trabajar desde la autonomía.

+

“ES CLAVE NO SOLO
ALCANZAR UN ALTO
DESEMPEÑO EN CADA
UNO DE NUESTROS
EQUIPOS, SINO TAMBIÉN EN
**ENCONTRAR AL TALENTO
DIGITAL NECESARIO PARA
RESOLVER PROBLEMAS
EN FORMA RÁPIDA Y
ESCALAR SOLUCIONES
SUSTENTABLES**”

La importancia del onboarding

En una *startup* con una tasa de crecimiento de dotación tan alta como la que tiene Galgo, el trabajo del equipo de Personas para atraer talentos y asegurar buenas contrataciones es clave. También, el rol de los líderes de equipo en introducir, entrenar y permitir la buena adaptación de los nuevos colaboradores en la compañía. “Es súper importante contratar bien. Es prioritario dedicar el tiempo para estar seguro de seleccionar y atraer el talento que generará el mayor impacto en equipo y que trabajará exitosamente según nuestra cultura”, comenta.

Otro aspecto fundamental es el cuidado del código cultural, que vendrían siendo los principios de la compañía y cómo éstos se manifiestan en comportamientos diarios. “El equipo de Personas construye un sistema que habilita tres elementos que son el contratar súper bien, el desarrollo de la gente por parte de los mismos jefes, y el cuidado y elevación de nuestra cultura”, detalla.

Sobre el proceso de onboarding, cuenta que se inicia en la entrevista, donde se entregan las señales culturales de la compañía. Primero comenta que “en la entrevista hacemos un set de preguntas y casos súper estructurados que muestran nuestros atributos culturales y approach analítico a los problemas”. En la segunda parte, señala que “pedimos que nos hagan preguntas, porque el feedback es súper importante y es bidireccional, y dice mucho de la persona y de su compatibilidad con la compañía”.

Una vez contratada la persona, empieza el proceso de formación que dura 30 días y que tiene tres objetivos: conocer el negocio en profundidad, desarrollar lazos sociales dentro de la compañía y conocer los roles de cada miembro, y definir las metas y desafíos personales en el área de negocios en el que se va a desarrollar. “Nuestro onboarding está diseñado para poder exigir resultados a los 30 días de entrada, porque es importante tratar de buscar resultados inmediatos dentro de la compañía, aunque vengan con algún nivel de error”, concluye al respecto.

“NUESTRO
ONBOARDING ESTÁ
DISEÑADO PARA
PODER EXIGIR
RESULTADOS A
LOS 30 DÍAS DE
ENTRADA, PORQUE
**ES IMPORTANTE
TRATAR DE
BUSCAR
RESULTADOS
INMEDIATOS
DENTRO DE LA
COMPAÑÍA,
AUNQUE VENGAN
CON ALGÚN NIVEL
DE ERROR**”

Aumentar el talento tecnológico

Al hacer una radiografía sobre el talento digital que existe en Chile, considera que si bien el país cuenta con talentos extraordinarios, el número de éstos sigue siendo muy inferior a lo que demanda actualmente el mercado laboral.

Cree que es necesario que Chile “haga crecer su pool de talento tecnológico tanto en número como en disciplinas. En Estados Unidos el pool es más profundo y diverso, lo que facilita traer diversos perfiles para resolver los problemas con una mirada más integral”, agregando que “eso no lo veo en la agenda nacional. Nadie está pensando en este tema y es crítico, porque, lo que va a pasar es que otros países nos van a ganar. Estamos a tiempo porque actualmente estamos muy bien posicionados”.

Enfatiza en que Chile necesita más talento, lo que no solo se resuelve con entrenamiento formal, sino siendo un hub para que empresas de tecnología operen en Chile y de esa forma entrenen al talento. Una de las maneras de lograrlo “es teniendo empresas de tecnología en el país que entrenen managers, porque ser digital es algo que se aprende. La educación formal es importante, pero he trabajado con muchos autodidactas o personas

de carreras no tradicionales que son extraordinarios y lo han aprendido todo en sus empresas. Una vez que esos managers adquieren las capacidades, parten a ayudar a digitalizar otras empresas o emprender, lo que aumenta los puestos de trabajo tech y genera un círculo virtuoso”.

“Chile tiene que ser mucho más inteligente en las políticas públicas, en cómo atraemos el talento y cómo hacemos que las compañías tecnológicas se queden acá, porque los mercados más atractivos del ecosistema sudamericano y latinoamericano están en Colombia, Brasil y México, por un tema de volumen. Tenemos que hacer que el talento se quede en Chile para hacer negocios en esos países”, comenta.

Para finalizar, declara que “lo que hay que entender es que el talento digital es esencial para poder preservar los puestos de trabajo en el futuro y para eso, tenemos que darles la bienvenida a los nuevos roles que tienen un componente tecnológico importante, abrazar a las empresas tecnológicas y potenciar el surgimiento y el éxito de otras nuevas. De esa forma vamos a crear puestos de excelente calidad para que todos y todas progresemos”.





Gtd es una compañía de tecnología y telecomunicaciones con más de 40 años de trayectoria. A nivel corporativo, en Chile cuentan con un equipo de 3.200 personas, además de tener presencia en otros países como Perú, Colombia, España, Ecuador e Italia. Su objetivo es brindar la mejor experiencia de servicio a los clientes, mediante una atención personalizada y la entrega de soluciones tecnológicas de vanguardia que respondan a sus necesidades. Los productos y servicios que ofrecen abarcan infraestructura, soluciones de conectividad, telecomunicaciones, entre otros.

Fernando Gana, Gerente General de Gtd, cuenta sobre los desafíos actuales de la industria de las telecomunicaciones, donde lo digital y la tecnología son esenciales, y sobre los perfiles, habilidades y capacidades que necesitan integrar en la compañía para llevar a cabo los desafíos de esta era digital.



“

EL TALENTO
DIGITAL DEBE
TENER EL
ESPACIO Y LAS
CONDICIONES
**PARA QUE SU
CAPACIDAD
INNOVADORA SE
MATERIALICE”**

A portrait of Fernando Gana, a middle-aged man with a receding hairline, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. He is standing with his arms crossed against a blurred background of green trees. A circular graphic with dashed lines and small squares is overlaid on the lower right of the image.

FERNANDO GANA

GERENTE GENERAL DE GTD

TALENTO DIGITAL SIEMPRE A LA VANGUARDIA



Como bien señala la compañía, la industria de las telecomunicaciones y tecnología “está muy desafiada por los factores de globalización, velocidad de comunicación, analítica de datos, automatización, entre otros”.

Lo anterior, sumado al contexto económico incierto que está atravesando tanto Chile como el mundo en general, “hace necesario que constantemente estemos revisando nuestra estrategia y oportunidad de expansión de negocios, integrando nuevas soluciones, tecnologías y aliados para responder a la demanda de un mercado que se transforma con velocidad”, comenta Fernando.

Frente a esto, considera como una arista primordial en su estrategia de negocio el contribuir con una sociedad más

digital. En tanto, su estrategia digital debe evolucionar conforme a la evolución del mercado, lo que contempla la diversificación de negocios para permitir la transformación a una empresa de soluciones tecnológicas, más allá de la conectividad.

Para atender los desafíos, siguen enfocados en el crecimiento y expansión del negocio, manteniéndose cerca de los clientes para apoyarlos en todo lo que necesitan, y que además, están fortaleciendo la infraestructura y los servicios para proyectarse al futuro con el sello de la excelencia en el servicio.



Talento innovador y a la vanguardia

El talento digital “lo conforman los perfiles que hoy nos permiten seguir creciendo en nuevos ámbitos y/o soluciones que requieren las empresas, producto de los cambios que ha experimentado el mercado de manera exponencial los últimos años”, comenta Fernando, especificando que el perfil del área de TI, “cuenta con las capacidades, conocimiento y diversos niveles de certificación en herramientas tecnológicas que permiten desarrollar e implementar soluciones a nuestros clientes actuales y potenciales”.

Frente a esta definición, los talentos que necesitan actualmente son los relacionados a los perfiles para áreas de ciberseguridad y soluciones de transformación digital, y que “para nosotros es relevante contar con profesionales que, además de tener el conocimiento tecnológico, sean capaces de interpretar los requerimientos de los clientes y estén constantemente perfeccionándose. Por ello requerimos talento en áreas técnicas, preventa, proyectos y también para algunas posiciones comerciales”, comenta.

En esta misión, la participación de la Gerencia de Personas es estratégica, ya que “al ser una compañía que tiene un legítimo interés por las personas y la convicción de que la cultura es capaz de facilitar o detener los procesos de cambio que estamos experimentando, debemos asegurar

que las condiciones y los lineamientos son capaces de convocar y comprometer a nuestros colaboradores con los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto”, expone.

Considera que la clave del éxito es el talento y la capacidad de innovación de cada colaborador, de mantenerse siempre a la vanguardia en soluciones para los tiempos actuales. “Ese talento debe tener el espacio y las condiciones para que su capacidad innovadora se materialice, por lo que nos estamos transformando digitalmente como compañía, apuntando a sistemas y procesos más ágiles”.



“PARA NOSOTROS ES RELEVANTE CONTAR CON PROFESIONALES QUE, **ADEMÁS DE TENER EL CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO, SEAN CAPACES DE INTERPRETAR LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES Y ESTÉN CONSTANTEMENTE PERFECCIONÁNDOSE**”

Aprendizaje continuo

Para gestionar y potenciar los talentos, cuentan con un programa de capacitación anual que les permite a los equipos “mantener el conocimiento y las capacidades que requerimos, a través de formaciones y certificaciones solicitadas por cada área de acuerdo con sus necesidades”. Además, tienen un programa anual transversal que “busca apalancar, a través de distintas herramientas y habilidades, la consecución de nuestros objetivos estratégicos”, agrega.

Por otra parte, comenta que la curiosidad, el compromiso, la motivación y la autonomía son las habilidades que más se fomentan en los colaboradores, “para que sean partícipes de su propio desarrollo, a través de una oferta abierta de cursos de temas técnicos y también de desarrollo de competencias, que les permitan avanzar en su desarrollo profesional”.

Cuenta que los planes de formación y transformación de talento están muy alineados con la estrategia digital y los desafíos de la industria. Ejemplifica esto con lo realizado en Telsur, en donde colaboradores que ocupaban cargos que quedaron obsoletos por la pandemia debido a la digitalización, fueron capacitados en competencias y habilidades para posicionarse en los equipos y en la nueva modalidad de trabajo híbrido.

Pero para que todo esto ocurra, señala que “el liderazgo es la palanca clave para movilizar a nuestros equipos y alinearlos a los desafíos presentes. El rol del líder debe desarrollar accountability, manteniendo al cliente al centro y fortaleciendo los espacios de colaboración en los equipos de trabajo, para poder contribuir al desarrollo de una cultura ágil que garantice la sostenibilidad”.



Talentos flexibles, diversos y resilientes

“El nuevo contexto post pandemia requiere flexibilidad, ser capaces de ir administrando los cambios e integrando las distintas miradas. La escucha de nuestros colaboradores está a la base de los nuevos formatos de trabajo”. Desde aquí, nos cuenta que un hito importante que derivó de la pandemia fue tener modelos híbridos de trabajo dependiendo de la naturaleza del rol que desempeña cada colaborador.

Adecuar la oferta de valor a los colaboradores, fortalecer el modelo de gestión de desempeño por consecución de objetivos, la reformulación de líneas de carrera y el modelo de reconocimiento, han sido algunas de las acciones que se realizaron a partir de este nuevo paradigma de accionar desde el ámbito del trabajo.

En base a esto, reflexiona que el talento digital que Chile necesita “debe ser diverso, flexible, innovador y ágil, con capacidad de entender el contexto y los desafíos, y con la posibilidad de adoptar nuevas tecnologías y entender que la colaboración es parte del mindset que debe operar para enfrentar los desafíos”.

Para que esto ocurra, indica que es necesario modificar los modelos tradicionales de educación, empezando por acercar la tecnología a los niños, “entendiendo que esta es una herramienta para el aprendizaje y que hay otras habilidades relevantes para los nuevos tiempos y los que vendrán”.

Agrega también que es relevante fomentar “el desarrollo del pensamiento analítico y sistémico, que permita aprender, desaprender y reaprender según sea necesario, ya que hoy los negocios y el entorno requieren colaboración y eso implica restarse de los modelos competitivos y de los rankings de notas, porque hay otras variables que son mejores predictores de éxito”.

Desde su rol para fomentar esta cultura digital, cuenta que fueron los primeros en lanzar planes simétricos de

hiper velocidad en Latinoamérica y que implementaron el proyecto “Fibra Óptica en Zona Geográfica Sur” con el fin de otorgar conectividad a cuatro complejos fronterizos, beneficiando a diez localidades en la zona austral del país, que funcionan como centros estratégicos para el tránsito de personas.

Además, comenta que el 2022 ampliaron la red de fibra óptica de Telsur en hogares de Balmaceda, Chile Chico, Puerto Guadal, Cochrane, Villa Cerro Castillo y Puerto Río Tranquilo, acción que permitió que cerca de 5 mil hogares de la zona obtuviesen una mejora significativa en materia de conectividad.

Por otro lado, comparte la implementación del programa “Conectividad para la Educación 2030” en conjunto con los ministerios de Educación y de Transportes y Telecomunicaciones, y que tiene como objetivo proveer de internet a más de 3.600 escuelas a nivel nacional.

“Estas iniciativas son urgentes para disminuir la distribución desigual en el acceso y uso de las tecnologías de la información y la comunicación”, indica, y concluye señalando que “entendemos lo relevante que es contar con internet de calidad en los establecimientos educacionales para el aprendizaje de nuestra infancia y adolescencia, quienes tendrán las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar un mundo cada vez más digitalizado”.





La agencia de publicidad Inbrax fue fundada en Chile el año 2010, con el fin de entregar ideas creativas que impacten positivamente a las personas y a las marcas, para impulsar una sociedad más inclusiva, sustentable, justa y humana, a través del marketing digital.

Hoy, Inbrax cuenta con 50 colaboradores de planta y ha recibido más de 150 premios en los festivales de publicidad más renombrados del mundo, gracias a las campañas digitales desarrolladas para importantes empresas y marcas como Metro de Santiago, Cencosud, SQM, Natura, Citroën, NTT DATA, entre muchas otras.

Carolina Pinheiro, CEO y Socia Fundadora de Inbrax, cuenta sobre los desafíos del talento digital de la industria publicitaria y la importancia de transmitir el compromiso social de las empresas.



“

**SI BUSCAMOS
TRASPASAR
CREDIBILIDAD AL
NUEVO CONSUMIDOR,
NECESITAMOS TALENTO
ACTUALIZADO, INQUIETO,
ESTUDIOSO, EMPÁTICO
Y CURIOSO CON EL
ENTORNO”**

INB

**CAROLINA PINHEIRO**CEO Y SOCIA
FUNDADORA DE INBRAX



CURIOSIDAD E INQUIETUD PARA EL MUNDO PUBLICITARIO

A lo largo de su historia, Inbrax se ha logrado posicionar como una de las agencias de publicidad más relevantes de Chile y Latinoamérica, recibiendo importantes reconocimientos como ser la agencia independiente más premiada mundialmente en el Wina Awards o la primera agencia chilena en recibir el Webby Awards, premio asociado a las campañas comunicacionales exclusivamente digitales.

Carolina Pinheiro cuenta que uno de los principales desafíos que atraviesa actualmente Inbrax, es la crisis de confianza que se ha visto en los últimos años, respecto

a las autoridades, organizaciones y empresas, que se evidenció en el estallido social y luego se fortaleció y aceleró con la pandemia.

“Estamos pasando por un proceso de transformación social, donde a las personas les importa no solamente lo que las organizaciones dicen y hacen, sino también lo que promueven, lo que creen y el impacto que realmente generan en la sociedad y en el mundo”, agregando que el principal desafío de la industria publicitaria es “traspasar credibilidad a este nuevo consumidor y romper con esa crisis de confianza”, comenta la CEO.



La inquietud y la curiosidad son la clave del talento digital

Según Carolina, Inbrax es “una agencia creativa digital, donde el buen talento se basa en la comprensión del ecosistema del universo online, en saber dar un buen uso a las herramientas tecnológicas, y en la necesidad de capacitarse constantemente de forma autodidacta”.

Respecto a las características de este talento, Carolina considera que se trata de “una persona inquieta, estudiosa, con criterio, que busca actualizarse y que es empática y curiosa con el entorno. Una persona que busca capacitarse constantemente pero que tiene voz para decir qué necesita para ser un mejor profesional, para trascender, para construir un mejor entorno de trabajo y para generar un mejor impacto junto a los clientes”.

Señala también que estas cualidades son vitales para todos los profesionales que integran la agencia, al igual que contar con conocimiento sobre el ecosistema digital, porque todos necesitan utilizar plataformas tecnológicas en el trabajo diario, señalando que “el talento que trabaje en la agencia debe tener un piso mínimo de entendimiento del ecosistema digital. Debe saber cómo funcionan las comunicaciones online, debe saber sobre usabilidad y sobre manejo de plataformas digitales”.

Hoy, según Pinheiro, las agencias publicitarias avanzan con el mundo digital, por lo que es indispensable que todos estén a la vanguardia y que conozcan bien lo que está sucediendo, para asesorar bien a los clientes y generar un diferencial con las campañas y su contenido.

“Hasta hace algunos años, los clientes buscaban performance y foco, pero hoy día ellos quieren ver foco y trascendencia. Las agencias que quedaron solamente en la idea creativa, sin saber cómo implementarla en el ecosistema digital, o cerraron, o están en decadencia”, comenta Carolina, agregando que “los clientes nos contratan por eso, porque necesitan asesoría para avanzar en el mundo digital. Entonces tenemos que estar a la vanguardia porque el proceso de transformación

digital y la incorporación de elementos tecnológicos a la organización no se detiene”.

“LAS AGENCIAS PUBLICITARIAS AVANZAN CON EL MUNDO DIGITAL, POR LO QUE ES INDISPENSABLE QUE TODOS ESTÉN A LA VANGUARDIA Y QUE CONOZCAN BIEN LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO, PARA ASESORAR BIEN A LOS CLIENTES Y GENERAR UN DIFERENCIAL CON LAS CAMPAÑAS Y SU CONTENIDO”



El buen ambiente laboral es decisivo

La gran clave de la cultura organizacional de Inbrax, según Carolina, es velar por la calidad de vida de sus profesionales para que todos se sientan cómodos y a gusto trabajando.

“La industria en la que estamos es muy dura, rápida y competitiva. Se trabaja en una vorágine tremenda. Entonces, para compensar eso, hay que tener otro grado de flexibilidad y empatía. Hay que ver, caso a caso, qué le importa a cada profesional”, señala Pinheiro, agregando que “lo que más me importa es el bienestar de mi gente, porque tener a mi equipo motivado y a gusto logra impactar directamente el índice de satisfacción de mis clientes. Si el equipo está bien, el cliente va a estar bien; y si el cliente tiene una urgencia, por poner un ejemplo, el equipo no tendrá ningún problema en solucionarlo, porque estamos todos bien, estamos todos remando para el mismo lado”.

Carolina cuenta que Inbrax tiene cinco áreas y que para incentivar el buen clima laboral, el aprendizaje, el compañerismo y la empatía, son indispensables. “Constantemente estamos intercambiando conocimientos. Se hacen talleres entre áreas, porque es la única forma de que un área entienda bien y a profundidad lo que hace otra área y así se mejoran los procesos de eficiencia de trabajo”.

Otra clave de Inbrax para potenciar los talentos y la motivación de sus equipos, es la capacitación constante. Para esto disponen de numerosos cursos y certificados gratuitos para todos los profesionales, y se incentiva la búsqueda y propuesta personal de aprendizajes y de adquisición de nuevas habilidades, donde la agencia apoya el financiamiento parcial o completo.

“Me es muy grato cuando un profesional nos pide una capacitación, porque quiere decir que él está velando por su desarrollo profesional y también por prestar un mejor servicio al cliente. La capacitación es constante, a veces parte desde la agencia, pero también parte desde el

profesional y a mí me interesa más ese profesional que busca, que levanta la mano y pide”, comenta Carolina.

Según Pinheiro, otro aspecto indispensable, es que la organización esté muy abierta a flexibilizar los horarios y lugares de trabajo de los profesionales que se capacitan en el horario de la oficina o fuera del horario de la oficina. “Todas las variables, todas las formas habidas y por haber de capacitación, son posibles en Inbrax”, enfatiza.

Por otro lado, cuenta que para que una agencia de publicidad funcione, el trabajo y el liderazgo deben ser necesariamente transversales. “Inbrax tiene la política de puertas abiertas, donde el canal de comunicación es abierto y de acceso para todos y todas, siempre. Todos tienen voz, todos importan y todos aportan. Es lo que yo fomento. Tener a mi equipo motivado y a gusto es esencial para el rendimiento y crecimiento”, señala la CEO.

Y en cuanto a la importancia del liderazgo, Carolina comenta que “las personas que lideran tienen un rol importante de educar, de orientar y de guiar a su equipo. Y por eso la transversalidad es fundamental porque genera una onda muy positiva, donde todos pueden decir lo que piensan”.

**“TENER A MI EQUIPO
MOTIVADO Y A GUSTO LOGRA
IMPACTAR DIRECTAMENTE EL
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE
MIS CLIENTES”**





A los profesionales digitales les falta transversalidad de conocimientos

Sobre los desafíos de Chile en la transformación digital y en el fomento de talentos digitales, Pinheiro señala que “se debe modificar el foco de aprendizaje de los profesionales y en lugar de estar centrado en la especialización, debiese estar más focalizado en el conocimiento amplio y en el manejo transversal de habilidades digitales”.

“Nosotros requerimos de profesionales que estén un poco más permeados en los conocimientos del ecosistema digital. Que sepan el vocabulario, el idioma, qué impacto genera cada uno de los elementos del ecosistema. Se necesita edición crítica estratégica para construir marcas en lo digital. Se requieren profesionales de diferentes áreas, pero que entiendan cómo lo digital y físico se entrelazan continuamente en el siglo XXI”.

Además, agrega que en Chile aún existe una brecha en accesibilidad digital, señalando que “si bien podemos

tener muy buena infraestructura, necesitamos potenciar el acceso y uso, y para ello, necesitamos mayor inversión en educación. Tener hardware ya no nos sirve. Debemos saber usarlo. Esto, porque hoy los profesionales digitales deben invertir extra para capacitarse a fondo en las áreas que les interesan, que son necesarias y requeridas para su desarrollo profesional en el mercado publicitario. Potenciar el conocimiento y habilidades digitales de nuestros futuros profesionales es una obligación para nuestra sociedad”.

Para finalizar, concluye que “como asesores, como prestadores de servicios, como orientadores de construcción de marca, necesitamos entender con profundidad cómo funciona el ecosistema digital y no solamente tener una opinión o un conocimiento a nivel usuario. Solamente así podremos desarrollar acciones, ideas y campañas de productos que generen un impacto positivo en la sociedad”.



Instacrops es una plataforma tecnológica chilena aplicada a la agricultura, que nació el 2015 con el fin de asesorar virtualmente a los agricultores para que puedan optimizar sus recursos y maximizar el rendimiento de sus cultivos. Hoy, la compañía cuenta con 50 colaboradores, más de 300 clientes, operación en siete países de Latinoamérica, oficinas en México, Chile, Colombia y Estados Unidos, y 5.5 millones de dólares de capital privado invertido.

Su fundador y actual CEO, Mario Bustamante, cuenta sobre los desafíos digitales y tecnológicos que tiene la industria agrícola actualmente, en especial en el uso eficiente de agua y fertilizantes, y sobre las capacidades y habilidades que debe tener y adquirir el talento digital para enfrentar este gran desafío.



“

LO QUE NOS FALTA A LOS CHILENOS ES TENER MÁS CORAJE Y ENTENDER QUE NO SIEMPRE HAY QUE PERSEGUIR LO MÁS FÁCIL PARA SER BUENO. DESAFIARSE A UNO MISMO CONSTANTEMENTE ES LA GRAN CLAVE DEL ÉXITO Y PARA ESO TENEMOS QUE CAMBIAR NUESTRA MENTALIDAD”

**MARIO BUSTAMANTE**

FUNDADOR Y CEO DE INSTACROPS



EL TALENTO DIGITAL COMO MOTOR DE CAMBIO EN LA AGRICULTURA SOSTENIBLE

El cambio climático ha traído consecuencias drásticas para el mundo entero y una de las industrias más afectadas ha sido la agrícola, porque la producción de sus cultivos y cosechas, dependen, en gran parte, del clima.

Mario Bustamante, fundador y actual CEO de la plataforma Instacrops que entrega, justamente, servicios, soluciones y asesoría digital agrícola, cuenta que los principales desafíos de la industria tienen que ver con anticiparse y tener reacción rápida frente a los riesgos climáticos como las lluvias, heladas, sequías, plagas y enfermedades de cultivos y también a la optimización de recursos como el agua y los fertilizantes.

Como lamentablemente el clima cada vez es más incierto e impredecible, señala que para la agricultura es fundamental contar con alertas e información instantánea y con asesoría, control y monitoreo permanente en terreno, para sortear de buena forma y a tiempo, todos los riesgos existentes. Y como un pequeño error puede costar muy caro en este rubro, está comprobado que la solución más viable y eficiente es la implementación de tecnología, debido a la precisión e inmediatez de información y alertas y diagnóstico 24/7, para poder tomar decisiones en el momento preciso.

Para manejar esta incertidumbre, y con el objetivo de acercar la tecnología a más agricultores, desde el año 2022, se transformaron en pioneros en el modelo de negocios como suscripción, llamado "Precision Agriculture as a Service" (PAaaS), el cual consiste en una sola tarifa anual de bajo costo, que incluye el servicio completo de incorporación de tecnología en los campos, sin necesidad

de comprar ni mantener equipos electrónicos instalados en terreno, además de una potente red de agrónomos especializados en agricultura de precisión que acompañan a los clientes en todo el ciclo agrícola. Este nuevo modelo busca apoyar a los agricultores aún más, disminuyendo el valor de una alta inversión inicial en tecnología y a la vez sin contratos que los amarren.

Entre sus servicios digitales, Mario destaca el desarrollo de software para la agricultura con fuentes de datos integradas con IA que permiten alertar y prepararse a tiempo frente a eventos agroclimáticos, como heladas o precipitaciones, y a la vez, controlar y monitorear el sistema de riego, consumo de agua y humedad de suelo del cultivo, plagas y enfermedades. También cuentan con sistemas de monitoreo y control de pozos profundos, imágenes satelitales para obtener información en tiempo real sobre cultivos y una app móvil con asesoría virtual en terreno la cual puede ser descargada desde cualquier dispositivo móvil.

Mario agrega que "como la industria agrícola es la menos tecnológica y digital del planeta, el desafío de Instacrops es mayor aún porque estamos mezclando dos mundos muy opuestos: tierra con bits", y que, con mayor razón, urge la integración de talento digital en el mundo agrícola.



Un estilo de vida

Para Instacrops, el talento digital “más que una definición conceptual es un estilo de vida, y como la revolución digital requiere de un cambio cultural y de paradigma profundo, lo digital debe estar asociado al ADN de las personas”.

Mario comenta que actualmente, como más de la mitad de los profesionales son millenials, “lo digital ya es parte de su genética”, y que “para sacarle provecho a ese gen o a ese talento digital innato, es necesario ejercitarlo continuamente, al igual que como lo hacen los que son buenos para la pelota o para la guitarra”.

Desde aquí considera que una clave para adecuarse y desarrollarse como talento digital es “tener actitud de guerreros, estar activos y siempre alertas a las nuevas oportunidades, desafíos, novedades y también a las amenazas del entorno y de la industria tanto digital y tecnológica, como agrícola”. Agrega que “en la tecnología, y en especial en las *startups*, siempre van a pasar cosas externas que requieren de rápida adaptación y resiliencia y eso hay que traspasarlo a los equipos y hacerlo parte de la realidad de la cultura de las compañías digitales”.

Por otro lado, señala que la autonomía, la curiosidad, la actitud inquieta y la búsqueda constante de herramientas, también son características fundamentales en el mindset que debe tener el talento digital, y lo explica con el siguiente ejemplo: “Puede ser que yo no sepa nada de tecnología, pero sí sé quién sabe y tengo que ir a buscarlo y aprenderlo para cumplir mi objetivo. No me quedo paralizado, porque siempre hay una forma de resolver las cosas y está en cada uno salir a buscar esa forma hasta encontrarla”.

En relación a la búsqueda y atracción de talento digital, un gran desafío que presenta la industria agrícola es justamente atraer el talento digital existente para que se animen a desarrollar sus capacidades y habilidades tecnológicas y digitales a favor de la agricultura, que continúa digital y tecnológicamente aún muy atrás. El fundador y CEO comenta que el desafío está en encontrar

agrónomos y embajadores de terreno que sepan de tecnología, porque “de diez candidatos que entrevistamos, con suerte uno sabe o maneja herramientas digitales. Hay una adopción digital muy lenta en este rubro que espero que cambie en los próximos años”.

Por otro lado, agrega que en Instacrops el 100% del equipo tiene o ha tenido experiencia de desarrollo en digital, y que vienen principalmente de carreras afines a la tecnología, como ingenieros de software y hardware, científicos de datos y operadores financieros, entonces “alguien que no tenga en el ADN el talento digital, tiene poca cabida en las *startups*”.

+ “EL TALENTO DIGITAL MÁS QUE UNA DEFINICIÓN CONCEPTUAL ES UN ESTILO DE VIDA, Y COMO LA REVOLUCIÓN DIGITAL REQUIERE DE UN CAMBIO CULTURAL Y DE PARADIGMA PROFUNDO, LO DIGITAL DEBE ESTAR ASOCIADO AL ADN DE LAS PERSONAS”



Bienestar de las personas

Mario reconoce que el crecimiento explosivo y rápido que ha tenido la formación de *startups* tanto en Chile como a nivel internacional, los ha puesto al debe en lo relacionado a la gestión de personas, desarrollo de talentos y preservación de la cultura de la compañía, por lo que están trabajando intensamente en levantar y desarrollar un Área de Personas.

En la misma línea, considera que la cultura corporativa y los Recursos Humanos son temas clave que todas las *startups* deberían tener en cuenta previamente, porque “una vez que el negocio empieza a funcionar, los esfuerzos mayores se destinan a empujar el carro desde lo comercial, la venta, la atracción, buscar inversionistas, y a veces, cuando crecen muy rápido, uno queda al debe y corre el riesgo de que la gente se sienta abandonada”.

Respecto a la gestión de talento y al desarrollo formativo y laboral, Bustamante menciona que son los líderes de área los encargados de velar por sus equipos y permitir, tanto su aprendizaje continuo, como también la movilidad interna entre sus mercados internacionales. Además de esto, agrega que parte de los beneficios laborales que tienen implementados están las capacitaciones tecnológicas y cursos de inglés gratuitos.

Parte de este logro con respecto al desarrollo interno de Instacrops les ha permitido al 70% del equipo trabajar en modalidad remota, potenciando las labores del día a día gracias al máximo uso de herramientas como Slack, Outlook, Teams, Pipedrive, Trello, entre otras, tecnologías que “potencian la flexibilidad, el desarrollo, la retención y el bienestar de nuestros talentos”, menciona Mario.



Chile fuera de la zona de confort

Respecto a la realidad de Chile en lo relativo a talento digital, Mario considera que el país está bien posicionado en Latinoamérica, y cuenta que “si tú vas por ejemplo a México, a los chilenos profesionales y emprendedores los respetan. En la región yo creo que estamos bien”.

Reconoce que hay un vicio profundo y generalizado en los chilenos que frena la posibilidad de sacarle el mayor partido al talento existente, y que “lo que le falta a Chile es tener más coraje y entender que no siempre hay que elegir lo más fácil para ser bueno. Salir de la zona de confort es la gran clave del éxito y para eso tenemos que cambiar la mentalidad y salir a jugar siempre, para seguir aprendiendo y superarse”.

Para resolver esto y permitir el desarrollo del talento en todo su potencial, asegura que “la gente, si tiene la posibilidad, debe viajar y conocer otras culturas, otras personas y otras realidades para abrir la mente, inspirarse y tomar ideas que pueden servir para resolver problemáticas en sus propios países o ciudades, o para crear soluciones que mejoren y den valor agregado a lo que ya está funcionando”.

Bustamante es enfático en su rol hacia la sociedad y la mejora del bienestar colectivo, declarando que “estamos comprometidos con la generación de un cambio disruptivo en la agricultura, potenciando la producción sostenible y resiliente al cambio climático”, y concluye agregando que, es el trabajo constante de “desarrollar tecnología que permita optimizar el uso de recursos y maximizar el potencial productivo de los cultivos, con el fin de asegurar la producción de alimentos frescos para todos los habitantes del planeta, lo que nos mueve, y sabemos que esto también atrae al talento, a profesionales que buscan generar un cambio importante en el mundo a través de sus habilidades y aptitudes, y que están alineados con el propósito de Instacrops”.

**“ESTAMOS
COMPROMETIDOS CON
LA GENERACIÓN DE UN
CAMBIO DISRUPTIVO
EN LA AGRICULTURA,
POTENCIANDO
LA PRODUCCIÓN
SOSTENIBLE Y
RESILIENTE AL CAMBIO
CLIMÁTICO”**





LIRMI es una empresa de software educacional (edtech) que nace en 2013 en Chile, en la Región de La Araucanía, y que, a través de software, ciencia del aprendizaje y machine learning, busca mejorar la enseñanza, centralizando todos los procesos necesarios para la organización y gestión óptima de los centros educativos públicos y privados, con el fin de simplificar la vida de profesores, de estudiantes y de sus familias. Hoy LIRMI cuenta con más de 100 funcionalidades, da trabajo a más de 100 personas, brinda soporte a más de 2.200 colegios de 5 países de Latinoamérica y apoya a más de 3 millones de usuarios, generando impacto en más de 1 millón de familias.

Emerson Marín, Cofundador y Director Ejecutivo de LIRMI, explica los beneficios que trae la transformación digital para mejorar la educación en Chile, y los grandes desafíos que tiene el país respecto a la formación de talentos.



“

**UNO DE LOS PRINCIPALES
DESAFÍOS DEL TALENTO
ES AMAR APRENDER.**

SI NO AMAS APRENDER,
NO HAY CRECIMIENTO,
Y SI NO HAY CRECIMIENTO,
NO HAY TALENTO”

A man with dark hair tied back, wearing glasses and a dark long-sleeved shirt, is sitting on a chair and smiling. He is in a modern office setting with large windows in the background. A laptop is visible on a desk in the foreground.

EMERSON MARÍN

COFUNDADOR Y DIRECTOR
EJECUTIVO DE LIRMI



LA PASIÓN POR EL APRENDIZAJE

Lo que empezó como un producto educativo puntual de evaluaciones en remoto, desarrollado por chilenos en Silicon Valley, se transformó en LIRMI, una plataforma de software integral, con más de 100 funcionalidades, que hoy brinda soporte a más de 2.200 colegios de cinco países de Latinoamérica (Chile, Perú, México, Argentina y Colombia).

Entre los productos que ofrece el software de LIRMI se encuentran un libro de clases, evaluación, planificación, comunicación entre colegio y familias y biblioteca digital, además de funcionalidades que permiten, entre otras cosas, entregar soporte en tiempo real, brindar asesoría tecnológica al equipo técnico y directivo de los colegios, además de capacitar a profesores de forma personalizada.

Emerson Marín, Cofundador y Director Ejecutivo de LIRMI, cuenta que siempre han mantenido una tasa de

crecimiento entre el 80% y el 100% anual, sin inversión y solo de manera orgánica, por lo cual, la permanente búsqueda de talento es clave. En este sentido, señala que “son personas las que construyen una empresa de software, no son máquinas, no son los servidores, son individuos, individuos que están escribiendo código, que están pensando cómo el producto tiene que crear valor, individuos que están distribuyendo este producto”.

¿Dónde reclutar el talento entonces? Emerson comenta que el 50% de las 100 personas que trabajan actualmente en LIRMI, está en el extranjero, ya que buscan talentos donde la industria esté más adelantada que Chile en el ámbito de desarrollo tecnológico de software, características comerciales o masivas. Es por esto que el principal desafío para la *startup* es, justamente, construir más talento digital en Chile.

“EL 50% DE LAS 100 PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA, ESTÁ EN EL EXTRANJERO”



La intersección de conocimientos

Para Emerson, el talento digital se puede definir como “la intersección de disciplinas y de conocimientos”. Y como ejemplo señala que “los mejores perfiles que he visto son personas que no se han mantenido en una sola profesión o ámbito. Por ejemplo, podemos observar a un sociólogo que le interesa la tecnología, que aprendió de educación y que ahora está vendiendo, y eso demuestra ciertas capacidades, como ser curioso, saber de múltiples cosas y tener la habilidad para adaptarse a múltiples situaciones”.

Ese perfil digital, que destaca por ser inquieto y completo, es algo en lo que LIRMI pone ojo a la hora de atraer o retener a sus propios talentos, ya que -para ellos- reúne atributos altamente valorados para una *startup*. Al mismo tiempo, es una capacidad que esta edtech se preocupa de fomentar en sus propios equipos de trabajo.

De esta manera, Emerson cuenta que desarrollan el trabajo en equipos o en células autónomas que están alineadas a un propósito en común, bajo la conducción de un buen líder, porque “en las *startups*, el rol de los líderes es clave y encontrarlos no es fácil, porque deben tener una mirada holística que no requiera de mucha interdependencia. Deben ser autónomos, creativos, resolutivos y multitasking, porque no se tienen las condiciones económicas para costear a un equipo completo que ayude al líder a desarrollar todos los propósitos que fijó como indispensables”.

Es por esto que LIRMI sigue un modelo de estructura horizontal, donde “todos los roles son importantes y generan un impacto real en el producto o servicio final. Esto ayuda también a la motivación del equipo y genera un sentido de responsabilidad, de desafío y de pertenencia”, destaca el ejecutivo.

Otro factor importante que identifica es la necesidad de fomentar la diversidad cultural en el equipo, porque “permite ampliar el abanico de referentes y de realidades, talentos, aprendizajes y conversaciones, para sacar a las personas de su zona de confort, invitándolas a abrir sus mentes para ser más receptivas, empáticas, curiosas y creativas”.

Emerson comenta que les interesan los resultados, sin importar el género u otras características personales de quien esté liderando. Agrega que no existen cupos reservados para personas en particular “ya que el único que tiene un cupo reservado, es quien tiene talento, quien llega al objetivo”. Independiente de esto último, un 46% del equipo de LIRMI son mujeres.

Por eso, considera que una de las fortalezas de la edtech es la conformación y riqueza cultural de su equipo, con personas de más de cinco nacionalidades que pueden trabajar desde cualquier parte del mundo.

“LOS LÍDERES DEBEN
SER **AUTÓNOMOS,**
CREATIVOS, RESOLUTIVOS
Y MULTITASKING”



Autonomía para los talentos

Marín señala que el aprendizaje constante es otro factor fundamental en la era digital. “En LIRMI potenciamos mucho la autoformación y el aprendizaje de habilidades nuevas, disponiendo de un presupuesto muy amplio para que los colaboradores se certifiquen y capaciten, todo el tiempo, en las áreas que sean de su interés”.

Además, cuenta que el formato de trabajo es remoto y bastante flexible, por lo que son los propios colaboradores los que tienen que manejar su tiempo, con el desafío adicional de estar en constante perfeccionamiento y aprendizaje. Para que esta flexibilidad funcione, Marín es enfático en señalar que “todos deben transparentar sus calendarios con el equipo, incluyendo los horarios que destinarán para actividades personales, para que el resto sepa que en ese horario no se puede llamar, ni escribir, ni asignar tareas”.



Talento para la sociedad del siglo XXI

Marín considera que la situación de la industria digital en Chile es inmadura y que esto se debe, principalmente, a que “no existen productos masivos con grandes desafíos digitales, porque Chile no cuenta con ese talento digital enfocado en el desarrollo tecnológico de software como servicio”.

“El product manager que ha construido productos digitales masivos en el mundo, no existe en Chile ni en Latinoamérica. Tenemos programadores muy buenos, pero que no saben cómo crear un producto. En este caso, para una empresa emergente, capacitar a una persona nueva desde cero no es el mejor camino, porque para capacitar, se debe contar con una fuente de conocimiento previa y válida que hoy no existe en Latinoamérica”, señala Marín, agregando que “en Chile hay que construir el talento, porque hoy no se puede ir a reclutar”.

Otro gran desafío es “conseguir buenos referentes extranjeros de talento digital que vengan a enseñar y a formar a los profesionales digitales chilenos, o permitir que estos profesionales en formación puedan salir del país a conocer la vanguardia digital, a relacionarse y aprender con talentos extranjeros que están construyendo productos digitales con impacto masivo”.



Marín señala que las *startups* que han surgido en Chile son todas autoformadas y autofinanciadas. “Han tenido que tocar puertas y conseguir sponsors mediante sus propios medios, porque el país no tiene un plan determinado ni un lineamiento claro para fomentar y posibilitar el aprendizaje digital”, indica.

“Si queremos generar talento digital, es necesario introducirlo en el currículum y hacer que los niños pequeños aprendan a programar, que desarrollen habilidades STEM. Se requiere que sean creadores, no que les enseñemos a seguir parámetros y normas, porque ese mundo ya no existe y cuando ellos salgan al mundo laboral en 15 años más, nada de eso va a existir. La inteligencia artificial va a estar haciendo el 50% del trabajo”, agrega, enfatizando que en Chile “debemos construir talento para una sociedad del siglo XXI, con competencias y habilidades digitales, y esto debe posicionarse ya como desafío país”.

Para finalizar, Emerson agrega que “uno de los principales desafíos del talento es que las personas amen aprender. Si tú no amas aprender, no hay crecimiento, y si no hay crecimiento, no hay talento”. En esta línea, desde LIRMI están impulsando que el aprendizaje tenga un valor relevante más allá de la sala de clases, agregando que “uno puede aprender en la naturaleza, en el bosque, donde sea, pero la clave es ser un hambriento del aprendizaje, porque eso es lo que realmente transforma el talento”.

**“EN CHILE, DEBEMOS
CONSTRUIR TALENTO PARA
UNA SOCIEDAD DEL SIGLO
XXI, CON COMPETENCIAS Y
HABILIDADES DIGITALES, Y
ESTO DEBE POSICIONARSE
YA COMO DESAFÍO PAÍS”**





Mercado Libre se creó en Argentina en 1999, con el fin de democratizar y agilizar el comercio de productos y servicios, mediante la compra y venta online. Con más de 1.800 trabajadores en Chile y 45 mil a nivel Latam, cuenta con operaciones en 8 países de Latinoamérica y clientes en 18. En Chile, abrió oficinas el 2014 y actualmente cuenta con tres grandes negocios en el país: el marketplace, Mercado Libre, la fintech, Mercado Pago y el sitio de inmuebles, Portalinmobiliario.com.

Alan Meyer, Director General de Mercado Libre para Chile, Perú y Ecuador, quien además fue el primer colaborador de la compañía en Chile, comenta sobre el dinamismo y renovación constante que toda empresa digital requiere para sobrevivir y fortalecerse.



“

ACTUALMENTE HAY QUE SABER DE TECNOLOGÍA SÍ O SÍ. **TODAS LAS EMPRESAS, TODAS LAS SOLUCIONES, TODO LO QUE MEJORA, INVOLUCRA TECNOLOGÍA;** POR LO TANTO, YA NO ES UNA OPCIÓN QUEDARSE AFUERA”



ALAN MEYER

DIRECTOR GENERAL DE MERCADO
LIBRE PARA CHILE, PERÚ Y ECUADOR



LA IMPORTANCIA DE ESTAR EN UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Desde 1999 que Mercado Libre busca democratizar y agilizar el comercio, pagos y ventas, mediante el desarrollo de productos de tecnología que, según Meyer “apuntan a cambiar la forma de compra, pago e intercambios de productos y servicios, dando acceso a créditos y a la optimización de ahorros en toda Latinoamérica”.

En Chile, abren oficinas el 2014, y actualmente dan empleo a más de 1.800 personas, a través de tres unidades de negocio. “En primer lugar está el marketplace: nuestro sitio e-commerce que cuenta con 14 millones de usuarios registrados y que ha ido coordinando una innovadora red logística en el país, con flota eléctrica, centros de almacenamiento, etc. En segundo lugar, está Mercado Pago, la solución de pago de Mercado Libre pero también la fintech más grande del país. Y en tercer lugar está Portalinmobiliario.com, que adquirimos hace algunos años y que concentra el 90% de las propiedades en arriendo o venta en Chile”, explica Alan.

Respecto a los desafíos actuales de las compañías en Chile, Meyer indica que luego del estallido social y la

pandemia, la confianza de la gente en las instituciones y en las empresas se debilitó mucho, lo que ha impactado en los distintos mercados e industrias.

“Tanto usuarios como clientes están cada vez más exigentes con el tiempo de entrega de sus productos, por ejemplo, y las excusas ya no tienen espacio, porque se exige lo que fue prometido. En un contexto de menos confianza, faltar a la promesa solo la agrava, por lo que el mínimo que podemos hacer desde las empresas, sobre todo desde el e-commerce, es cumplir con las condiciones pactadas y cuidar esa relación de confianza con los clientes”, señala Alan.

Para cumplir con las expectativas de los clientes y usuarios, y con las promesas ofrecidas por Mercado Libre tanto en tiempos de entrega, como en protección de productos y calidad de servicios, Meyer indica que la gran clave está en contar con profesionales de excelencia, con gran talento digital.



+14 MILL
DE USUARIOS REGISTRADOS

+100 MILL
DE VISITAS MENSUALES,
ES EL SITIO ECOMMERCE
LÍDER DEL PAÍS



El talento digital requiere de un continuo estado beta

Para Meyer, el talento digital requiere dinamismo, inquietud, creatividad y adaptación, y toda persona que trabaja en tecnología debe incorporarlo porque “la esencia de toda tecnología es conseguir la forma de facilitar la vida de los usuarios o clientes, mediante la solución de problemas y el progreso y mejora continua de sus productos o servicios”.

“El talento digital es la capacidad para mirar los problemas desde un enfoque resolutivo, técnico y lógico. Y a su vez, mejorable y escalable, porque para producir progreso, siempre es necesario ir adquiriendo nuevos desafíos, que luego la tecnología debe permitir. Hay que estar en estado beta continuo, es decir, nunca considerar que se tiene la versión definitiva de nada, porque siempre se puede lograr una mejor versión”, destaca Alan en cuanto al proceso de mejora continua, tanto de sus talentos como de sus procesos y servicios.

Y en una empresa tecnológica que crece diariamente y de forma tan rápida como Mercado Libre, Meyer enfatiza en que todo el equipo humano debe tener esta visión. “Desde la persona que desarrolla softwares, la que crea productos, la que interactúa con clientes, la que genera algoritmos, la que está a cargo de la logística, del bodegaje, de la contabilidad

o de la distribución. También, quienes están a cargo de las finanzas, de la venta, de la data, de la usabilidad, del diseño, de la prevención, e incluso las personas que forman parte de las áreas más blandas, como Recursos Humanos, marketing y comunicaciones”.

“La tecnología en sí misma no es el fin principal en lo digital. Es el uso que se le da esa tecnología, para lograr un progreso social, lo que determina su relevancia. Y el talento digital está en eso. En las personas que le encuentran el sentido de progreso al uso tecnológico”, concluye Meyer.

Es por esto que la selección de talentos es fundamental y más que cumplir con las capacidades técnicas, “los mejores talentos vienen de personas que vibren con el propósito de la compañía, que tengan una alta capacidad de adaptación y una inquietud constante de asumir nuevos desafíos”.

“Cualquier persona, independiente de lo capaz que sea, si no está dispuesto a desaprender y aprender, y si no consigue entender que van apareciendo mejores formas de hacer las cosas, en poco tiempo se verá sobrepasada y limitará todo tipo de progreso en su equipo”, enfatiza Meyer.



El talento se debe traspasar

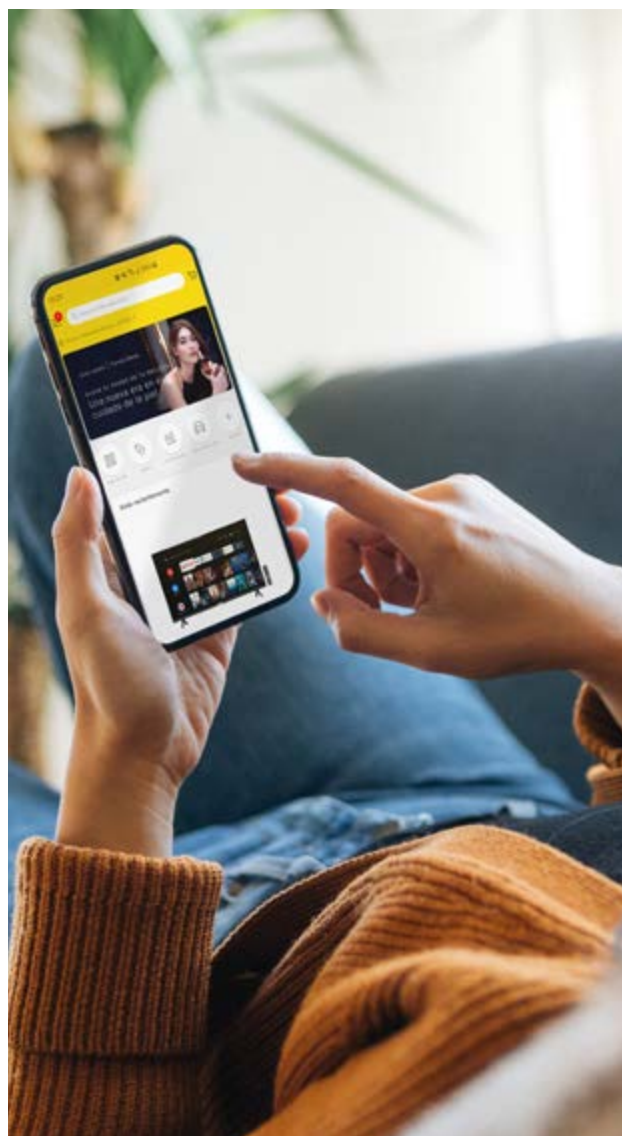
Para Mercado Libre es clave formar profesionales con talento digital desde la práctica, porque “si bien los estudios, centros técnicos y universidades pueden entregar una base sólida en cuanto al conocimiento tecnológico y a una forma de pensar, los lenguajes digitales, tecnológicos y de programación van mutando todo el tiempo, y si no se avanza, quedan obsoletos”.

Debido a lo anterior, Meyer defiende la enseñanza autodidacta, porque cree que el mayor aprendizaje se da en la práctica. “Al estar rodeados de personas que respiren una forma de enfrentar los problemas desde los desafíos, el conocimiento, la empatía y la tecnología, el talento digital se potencia”. Además, aconseja que las empresas debiesen reforzar siempre el trabajo en equipos multidisciplinarios, “donde sean los propios especialistas quienes interactúen entre sí y quienes vayan transfiriendo sus conocimientos a los más nuevos, en sus procesos de adaptación y crecimiento”.

Alan indica que el conocimiento tecnológico y esa forma de resolver los desafíos de la mano de la tecnología, es algo que se ha posicionado en la compañía. “Por ejemplo, los equipos comerciales y de marketing han ido adquiriendo enfoques nuevos, vinculados a la data y a las herramientas automatizadas. Esto, porque las habilidades más blandas -como la intuición, la creatividad, la comunicación acertada y la empatía- al complementarlas con las habilidades más duras -como la data, las métricas y la ingeniería- consiguen un resultado mucho más completo, más confiable, real, acertado y medible, lo que permite además, proyectar nuevos desafíos a futuro”.

Por otro lado, Meyer cuenta que Mercado Libre cumple también un rol educativo y formativo importante, a través de alianzas con distintos centros de formación, de modalidad presencial y online, en los que financian becas para formar talentos digitales que luego pueden realizar sus prácticas y obtener sus primeras experiencias laborales, en la propia compañía.

“Solo por traer un ejemplo, el 2022 junto con Globant lanzamos un programa de becas para estudiar programación en Digital House, y este año estamos ofreciendo con convocatoria abierta nuevamente. La idea es apoyar la formación de programadores y programadoras, a través de un programa de aproximadamente dos años, que les otorga el conocimiento técnico y digital necesario para desarrollarse profesionalmente en cualquier empresa tecnológica”, señala Alan.



Lo digital debe atravesar todas las disciplinas



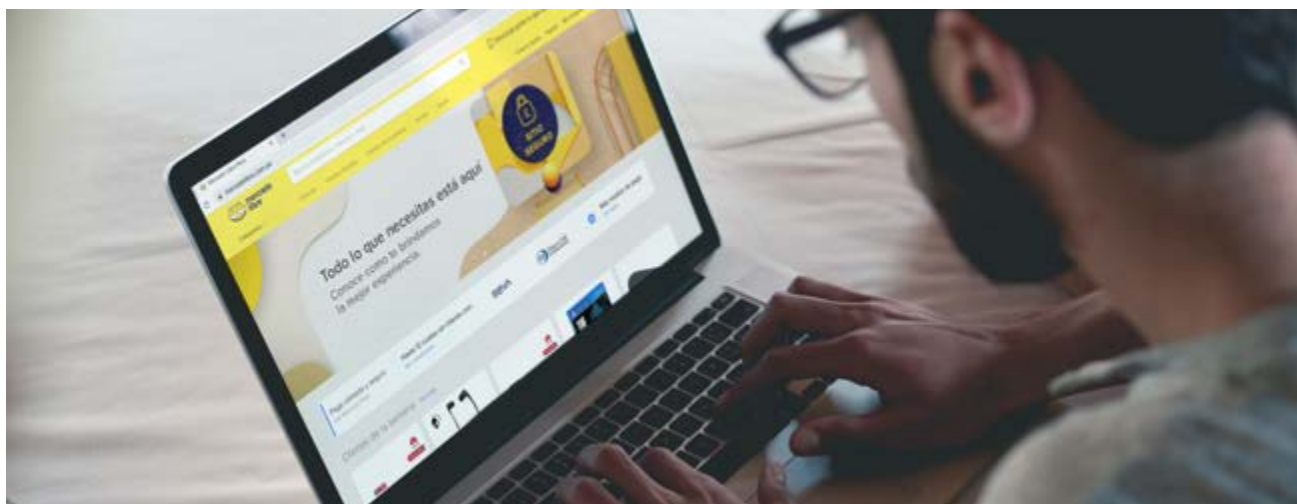
Sobre los desafíos de Chile en el fomento y formación de talento digital y tecnológico, Meyer identifica dos factores importantes. Primero, señala que el país necesita contar con un volumen mucho mayor de gente con conocimiento en tecnología, y que la formación tecnológica debiese atravesar todas las carreras, incluso las que parecieran que no lo necesitan.

Como ejemplo de lo anterior, comenta que “los estudiantes de derecho siguen utilizando las bibliotecas físicas para buscar antecedentes de casos, en vez de acudir a contenido digitalizado. ¿Por qué? Porque la industria no quiere cambiar y prefiere mantener la tradición”.

Y en este mismo desafío, señala que Chile debe aumentar el número de egresados de carreras técnicas. “Hoy tenemos una carrera de ingeniería en computación que dura cinco o seis años, cuando hay muchos puestos de trabajo que no requieren de todos los conocimientos que imparten. Existen programas de dos o tres años, que son bastante más técnicos y que nos permiten tener más especialistas, en menos tiempo y a menor costo”, explica, agregando que se debe fomentar también el aprendizaje online para formar mayor cantidad de talentos tecnológicos, de forma más rápida, económica e inclusiva.

Y, en segundo lugar, Meyer señala que los profesionales chilenos deben dejar de catalogarse como digitales o analógicos. “Yo creo que ya no hay regla. Actualmente hay que saber sobre tecnología sí o sí. Todas las empresas, todas las soluciones, todo lo que mejora, involucra tecnología. Por lo tanto, ya no es una opción quedarse afuera. Ya no es una opción seguir con la disyuntiva de intuición versus data. Ya no es una opción pensar que con creatividad se van a resolver las cosas de mejor forma que con información”.

“La generación de talento digital debe ser transversal, considerando a los profesionales nuevos y los más antiguos, a las personas que parten trabajando, como a las que están por jubilar. Es indispensable que todos abracemos este desafío, porque no se trata de una moda. Se trata de un cambio de forma de pensar que llegó para quedarse”. Y a esto suma la necesidad de articular una colaboración entre empresas y Estado, para la generación de talentos digitales. “La transformación digital, la generación de profesionales del futuro, la actualización de profesionales ya avanzados en su carrera y la entrega de oportunidades de formación tecnológica tiene que ser una política transversal de Chile”.





Metro es una empresa de transporte estatal que nace en Chile el año 1968, bajo el alero del Ministerio de Obras Públicas, con el objetivo de conectar geográficamente a la capital mediante una red de líneas subterráneas que permiten la movilización de las personas de forma directa, rápida y eficiente.

Actualmente, Metro cuenta con un equipo de más de 4 mil 400 trabajadores y está conformada por una red de 7 líneas y 136 estaciones, abarcando 140 kilómetros y permitiendo el desplazamiento y transporte de cerca de 800 millones de pasajeros al año.

El Gerente General de Metro, Felipe Bravo, lleva 25 años trabajando en distintos cargos y áreas de la compañía, y nos comparte las necesidades de talentos que han surgido con la transformación digital y los nuevos desafíos, incorporando nuevos perfiles, estrategias y tecnologías.



“

**TALENTO DIGITAL ES
LOGRAR DIGITALIZAR
Y AUTOMATIZAR** LAS
SOLUCIONES PARA
QUE LOS PROBLEMAS
NO SE VUELVAN A
PRESENTAR”

**FELIPE BRAVO**

GERENTE GENERAL DE METRO



TALENTOS PARA LA CONFIABILIDAD DE LOS SERVICIOS

Conectar las comunas, ahorrar tiempo en traslado y dar acceso a servicios cotidianos para mejorar la calidad de vida de las personas y usuarios, es el objetivo principal de Metro. En tanto, extender su cobertura de red y sus servicios es su principal desafío desde la inauguración de las primeras estaciones de la Línea 1, el año 1975.

Felipe Bravo, su actual Gerente General, cuenta que a los objetivos y desafíos principales y permanentes de la empresa, hoy se suman otros nuevos, como “recuperar los niveles de pasajeros que teníamos antes de la pandemia, abrir nuevas líneas y estaciones para lograr abarcar 215 kilómetros para el año 2032 (lo que convertiría a Metro en

la red de transporte pública más grande de Latinoamérica), lograr neutralizar a un 100% nuestra huella de carbono a través de energías limpias para el año 2027 y acercar los servicios adicionales de Metro a las personas”.

Para seguir creciendo y poder hacerse cargo de estos nuevos desafíos, Bravo indica que ha sido indispensable repensar las estrategias desde la digitalización, incorporando nuevas tecnologías, formando y capacitando a sus empleados, integrando nuevos talentos y, por sobre todo, optimizando la enorme base de información que tiene Metro, para prevenir y predecir los riesgos y problemas, y para automatizar las soluciones.



DESAFÍOS PRINCIPALES

ABARCAR

215 KM

PARA EL 2032

NEUTRALIZAR

100%

HUELLA DE CARBONO

Talentos para predecir y automatizar

Felipe cuenta que Metro tiene desafíos grandes que están asociados a la digitalización y a poner su infraestructura al servicio de las personas, del intercambio comercial, de la logística y distribución, por lo que “abrir nuestras estaciones para permitir otras actividades del entorno y asociarnos a otros servicios, implica una transformación digital y una automatización de datos importante. Para eso, es clave el talento digital”.

Define el talento digital como “la capacidad que debe tener un equipo para abordar las problemáticas, identificar las fallas, desarrollar soluciones y lo más importante, lograr digitalizar y automatizar esas soluciones para que esos problemas no se vuelvan a presentar”.

Respecto a los talentos que Metro está integrando a sus equipos, Felipe cuenta que hoy la principal demanda laboral tiene que ver con el manejo y análisis de datos, automatización de procesos y optimización de sistemas. “Estamos buscando principalmente talentos relacionados a lo operativo, con un foco grande en mantenimiento”.

Esto porque, según cuenta, Metro está trabajando en mejorar el mantenimiento predictivo de sus servicios, “para mejorar la confiabilidad de los servicios del sistema y de la operación, lo que implica tecnificar la toma de datos de algunos sistemas, para generar toda la data necesaria que permita procesar esa información y volverla predictiva”.

Felipe agrega que hoy Metro tiene sistemas automáticos de pilotaje de trenes, de excava de estaciones y de comando, que generan mucha data y que el gran desafío actual es “tomar esa información y meterle inteligencia para ir generando conocimiento de los equipos y para poder anticiparnos a sus momentos de falla y optimizar sus actuaciones”.

Por otro lado, considerando algunas problemáticas de seguridad que se presentan en el servicio, como las evasiones de pago, el comercio ambulante o los

lamentables intentos de suicidio, Bravo señala que “a partir del procesamiento de imágenes, hoy puedes alertar, anticipar, abordar, corregir y resolver, en tiempo real, lo que está pasando en nuestras estaciones. Todo eso implica generar este talento digital e incorporarlo en nuestros propios procesos y equipos”.

Además, señala que están trabajando con algunos pilotos y experiencias en las que utilizan los registros de conexión de los celulares y de las antenas que están en las estaciones de Metro y en su entorno, “para entender el origen y destino y los niveles de uso de distintos tramos de la red, con el fin de comparar y optimizar esa información, para luego incorporarla en nuestra estrategia operacional”, y agrega que “en base a la información que tenemos en tiempo real respecto a los productos, bienes y servicios que más consumen los usuarios en nuestras estaciones, tenemos una mirada bien transversal de cómo ir incorporando la digitalización y sobre todo el uso de información en las distintas áreas de negocio”.

**“HOY PUEDES ALERTAR,
ANTICIPAR, ABORDAR,
CORREGIR Y RESOLVER, EN
TIEMPO REAL, LO QUE ESTÁ
PASANDO EN NUESTRAS
ESTACIONES. TODO
ESO IMPLICA GENERAR
ESTE TALENTO DIGITAL
E INCORPORARLO EN
NUESTROS PROCESOS”**



Gestión y capacitación de talentos y liderazgo

Felipe cuenta que anualmente, en Metro se realiza un mapeo de talentos en función de su desempeño y de su potencial de desarrollo, y que eso es lo que va condicionando el desarrollo interno de las personas y también las necesidades que surgen respecto a capacitación, retención y búsqueda de nuevos perfiles.

Respecto a la capacitación, señala que tienen una plataforma web con cursos de distinta índole, desde inducción a las distintas áreas, hasta cursos más técnicos de temáticas específicas. Cuenta que a través de estos cursos “vamos detectando brechas y generando nuevas capacitaciones. Tenemos entrenamiento operacional para los jefes de estación, supervisores y conductores, y cursos y programas más específicos con la Universidad Adolfo Ibáñez, dictados por un profesor de la universidad y complementado con algún gerente de Metro, para aterrizar la teoría con nuestro modelo de negocio”.

En esos cursos imparten el ramo de innovación y transformación digital, por el que pasan todos los trabajadores para adquirir habilidades digitales y, por sobre todo, de liderazgo, porque “en todas las áreas y roles, el liderazgo es fundamental. Se puede ser líder siendo jefe de proyecto, jefe de área, subgerente, gerente o en la posición que te toque”, comenta.

Sobre los atributos de liderazgo definidos como los centrales para Metro, Felipe señala que fueron identificados luego de las dos grandes crisis que vivió la red: estallido social y pandemia. Estos atributos tienen relación con “excelencia operacional, flexibilidad, innovación, la gestión de personas, con potenciarlas, y con conectarse con el nuevo propósito y plan estratégico, el cual está relacionado con estar siempre atentos y conectados con el entorno, los intereses y necesidades de los pasajeros y usuarios, como también de las comunidades y vecinos de las estaciones”.

+

“EN TODAS LAS ÁREAS
Y ROLES, EL LIDERAZGO
ES FUNDAMENTAL.
**SE PUEDE SER LÍDER
SIENDO JEFE DE
PROYECTO, JEFE DE
ÁREA, SUBGERENTE,
GERENTE O EN LA
POSICIÓN QUE TE
TOQUE**”





Escuchar y hacerse cargo de las necesidades del entorno

Felipe considera que Chile tiene una brecha de acceso importante al mundo de la tecnología y digital, por lo tanto, destaca que “a mucha gente aún le resulta difícil acceder internet, entonces el primer gran desafío país debiese ser el poder brindar acceso universal a internet”.

Por otro lado, señala que como país debemos invertir en formación de talentos digitales, principalmente en digitalización de información y análisis de datos, porque “estamos llenos de datos relevantes por todas partes. Todos los rubros y sectores, ya sean estatales, sociales, comunicacionales, políticos o empresariales, cuentan con información valiosa sobre la sociedad, que si se analizan y se integran bien, pueden servir para aplicarlos en resolver problemáticas y en optimizar soluciones que beneficien al país entero y contribuyan a su desarrollo íntegro”. Agrega que “cuando uno mira *startups* exitosas, te das cuenta que todas utilizan plataformas de digitalización de la

información y gracias a eso trabajan en el desarrollo de servicios. Por lo tanto, es ahí donde yo creo que tenemos que apuntar como país”.

Por último, señala que el rol social de las empresas es fundamental también para derribar las brechas digitales y que tiene que ver con “incentivar, motivar y permitir que las personas se sumen a la innovación y a la resolución de problemas que afectan a todos o a varios” y que para facilitar este intercambio, es clave que las empresas se conecten con las universidades, institutos y centros de formación, porque “a veces como empresas somos incapaces de visualizar todo lo que está pasando, pero en las universidades está todo el mundo imaginando cosas, pensando y generando ideas, pero falta canalizar esas ideas y transformarlas en cosas concretas y eso puede lograrse generando espacios de trabajo conjunto entre las organizaciones que están incentivando el emprendimiento y las empresas”.





Microsoft fue creada el año 1975 por Paul Allen y Bill Gates, con el objetivo de cambiar la forma en la que trabajaban las personas y proveer a cada escritorio y hogar un equipo informático. Con los años, la compañía pasó de ser una empresa de software a una empresa de servicios en la nube, y su actual misión es “empoderar a cada persona y organización del planeta a lograr más”.

En Microsoft Chile trabajan 230 personas de planta, en un modelo de negocios integrado por 1.600 empresas socias de negocios de diversas índoles, que juntos agrupan a un total de 80.000 empleados directos impactando positivamente en el país.

El Gerente General de Microsoft en Chile, Sergio Rademacher, comparte los desafíos actuales de Microsoft, en cuanto a las habilidades digitales que necesita hoy la industria y sobre la necesidad de formar y fomentar talentos digitales en el país.





Microsoft

“

TENER LA MEJOR
CULTURA Y LOS
MEJORES PRINCIPIOS,
**ES LO QUE ATRAE
A LOS MEJORES
TALENTOS”**

SERGIO RADEMACHER

GERENTE GENERAL
DE MICROSOFT CHILE



DIVERSIDAD PARA LA INNOVACIÓN

Este 2023, Microsoft cumple 30 años de compromiso sostenido con el país, siendo una de las primeras compañías de tecnología en llegar a Chile. Hoy, apoya a múltiples socios de negocio, empresas locales de todos los tamaños e industrias que generan valor sobre su plataforma. Previamente, en diciembre del 2020, la compañía anunció su plan Transforma Chile, el cual continúa ejecutándose y tiene por pilares la democratización de la nube gracias a la futura Región Azure, capacitaciones para quienes deseen nuevos y mejores empleos en alianzas con instituciones nacionales como SENCE y ONGs, y la creación de un Consejo Asesor para abordar distintas problemáticas en el país.

Sergio Rademacher comenta que, debido a la aceleración digital, tendencia que implica el dinamismo y la velocidad mediante la cual la industria tecnológica va creciendo y transformándose, uno de los grandes desafíos es la protección de datos personales y la ciberseguridad. “Hoy todos los negocios son digitales tanto en las grandes compañías como en pequeñas y medianas empresas y emprendimientos y todos somos usuarios digitales con acceso a un celular, redes sociales y cuenta en algún banco para hacer y recibir transferencias electrónicas. La cantidad de información personal que entregamos a diario por internet es tan alta, que también lo es la superficie de exposición para nuevos delitos como los ciberataques o cibercrímenes, y por ello es tan importante estar protegidos para continuar experimentando las ventajas de la digitalización en forma segura”.

El segundo desafío que comparte Sergio y que hoy viven todas las organizaciones es el cambio de paradigma en la forma de trabajar como la conocíamos. Es que la pandemia

aceleró la transformación digital y la modalidad de trabajo híbrida llegó para quedarse, por lo que Microsoft está trabajando fuertemente en “acompañar a las organizaciones para que puedan aprovechar este nuevo paradigma y para que, mediante la tecnología, desarrollen nuevas maneras de aprender, de trabajar, de desarrollar su talento”.

Por último, indica que a nivel país, para que la digitalización se desarrolle con inclusión, es necesario trabajar en conjunto con el gobierno, ONGs y la academia en la creación de habilidades digitales accesibles para todos los ciudadanos, señalando que “según datos de Fundación Chile, el país presenta un déficit de 25% de profesionales de tecnología al año, mientras que la digitalización sigue avanzando a pasos acelerados. Esta es una oportunidad para miles de personas que podrían acceder a empleos de calidad con las habilidades necesarias, y también para continuar impulsando la transformación digital y el crecimiento económico del país desde nuestra industria”.

“ACOMPañAR A
LAS ORGANIZACIONES PARA
QUE PUEDAN APROVECHAR
ESTE NUEVO PARADIGMA
Y PARA QUE, **MEDIANTE LA
TECNOLOGÍA, DESARROLLEN
NUEVAS MANERAS DE
APRENDER, DE TRABAJAR, DE
DESARROLLAR SU TALENTO**”

Aprendizaje continuo y diversidad

Rademacher cuenta que en Microsoft desde un mindset de crecimiento y aprendizaje continuo, se prioriza el tiempo para aprender y desarrollarse profesionalmente y se impulsa una cultura en la que la curiosidad, el aprendizaje genuino, el animarse a tomar riesgos es clave para el crecimiento y la innovación. Señala que Microsoft entrega una base de habilidades iniciales que los colaboradores deben cursar y que “luego depende de cada uno ir avanzando y navegando en este menú de múltiples conocimientos que tenemos disponibles, en la misma plataforma gratuita y de libre acceso para todos los empleados”.

Para impulsar, orientar e incentivar el crecimiento individual y autónomo de los colaboradores, Sergio cuenta que en Microsoft trabajan con un sistema de “model coach care”, donde los gerentes o jefes de área tienen la responsabilidad de motivar, entrenar y potenciar el crecimiento personal y profesional de cada miembro de sus equipos. Para esto “deben disponer de todos los sistemas para que la gente pueda tener un aprendizaje autónomo y continuo que les permita movilizarse, sin perder nunca de vista el cómo colaboro con el éxito del otro”.

Otra estrategia que aplica Microsoft para desarrollar el talento digital de sus colaboradores y permitir que alcancen todo su potencial, es fomentar los movimientos laterales, porque “una de las mejores maneras de romper los silos, es permitir una organización horizontal y cruzada, con gente trabajando en un área y luego en otra y que en el camino vayan intercambiando habilidades, conocimientos, puntos de vista y capacidades, aprendiendo de otros y a la vez siendo mentores”.

Por último, Sergio comparte que el factor principal es fortalecer la cultura interna de la organización, porque “tener la mejor cultura y los mejores principios, es lo que atrae a los mejores talentos”, y que, para desarrollar la cultura necesaria, hay que basarse en dos principios: perder el miedo al fracaso e incluir a todas las diversidades.

Respecto a lo primero, señala que “las empresas más innovadoras son las que tienen mayor tolerancia al fracaso. Parte esencial del mindset que debemos inculcar es que fallar es algo bueno, porque significa que estoy probando cosas. Como decimos en Latinoamérica, si no rompemos algunos huevos, es imposible hacer una tortilla”.

Sobre la inclusión, dice que “está demostrado que las organizaciones más diversas son más creativas, y más allá de lo imperativo o moral que exigimos al tener organizaciones que reflejen la realidad de lo que hay en la calle, hay un tema fundamental del que debemos ser conscientes. Si tú tienes solo personas que tienen la misma reflexión y el mismo background, todos van a pensar de la misma manera, por lo que frente a un problema, van a plantear la misma solución. En cambio, si la organización es extremadamente diversa, surgen opiniones distintas que enriquecen las conversaciones y que generan nuevas ideas que permiten la innovación”.

En cuanto a los talentos que se necesitan actualmente en Microsoft, el Gerente General cuenta que “hoy lo que más necesitamos son habilidades en torno a datos, inteligencia artificial y ciberseguridad y lo más importante es el espíritu de innovación, la curiosidad, las ganas de aprender y la adaptabilidad en una industria dinámica por definición”.



No sirve dar oportunidades sin generar las habilidades

Según los datos que entrega Sergio, en Microsoft Chile trabajan 230 personas de planta. En un modelo de negocios de ecosistema integrado por 1.600 empresas socias de negocios de diversas índoles, que juntos agrupan a un total de 80.000 empleados directos impactando positivamente en el país.

“Hay un viejo dicho africano que dice: si quieres ir rápido, anda solo, pero si quieres llegar lejos, anda acompañado. Y así es como funcionamos en Microsoft. Trabajamos mediante alianzas y asociaciones con otros negocios, para impulsar la industria, su crecimiento y democratizar el acceso a la tecnología”, señala Sergio.

Por esta razón y con el objetivo de contribuir a nivel país a trabajar sobre el déficit de talento, es que, dentro de su plan Transforma Chile anunciado el 2020 se creó el Consejo Asesor, el cual reúne a líderes del mundo privado, académico y gubernamental, con el objetivo de detectar y reducir las brechas digitales y de crear una hoja de ruta respecto a la formación y desarrollo de talento digital, llegando a la conclusión de que las empresas deben conectarse con las necesidades sociales y que para disminuir la brecha digital es fundamental ofrecer oportunidades laborales, contribuyendo, a la vez, con la formación y desarrollo de talentos.

“Las empresas deben generar un impacto social y darle el espacio a los talentos digitales para disponer de sus habilidades a favor de la sociedad, porque es mediante las organizaciones que los talentos entregan soluciones creativas y rentables que pueden generar impacto positivo en la vida de las personas”, comenta Rademacher, agregando que “a través de la mirada integral que nos entrega la alianza entre negocios, desarrollamos iniciativas en conjunto, para que este intercambio de conocimientos y de talentos no sea solo un beneficio para las grandes compañías, sino también un puente de conexión y desarrollo para que tanto las Pymes como la sociedad en general puedan sumarse a esta transformación digital”.

Es por esto que Sergio insiste en que el compromiso social empresarial debe ir más allá del negocio mismo y de ser un buen vecino. Agrega que “debiese existir una exigencia legal y un pacto acotado entre el mundo privado y público que garantice un impacto social y el desarrollo de las comunidades. Un pacto que vaya mucho más allá del cumplimiento moral o ético”.



El fomento de la educación

Para lograr todo lo anterior y cambiar la matriz productiva del país, Rademacher comenta que, además del trabajo mancomunado entre el sector público y privado para compartir objetivos y talentos, el fomento en la educación continua es clave, por lo que es un tema en el que también se debe trabajar de la mano y alineados. Respecto a esto concluye que “fomentar las habilidades digitales tiene que ser una prioridad país y debe haber acuerdo entre todos los actores para dejar de depender tanto de las materias primas. Esto nos permitirá aprovechar las tecnologías que ayudan a automatizar muchos procesos y para enfocarnos en esta nueva era, donde lo principal es abrir caminos para el desarrollo permanente y continuo de las personas, generando más oportunidades para los ciudadanos y para el país”.

Por último, indica que a nivel país, para que la digitalización se desarrolle con inclusión, es necesario trabajar en conjunto con el gobierno, ONGs y la academia en la creación de habilidades digitales accesibles para todos los ciudadanos, señalando que “según datos de Fundación Chile, el país presenta un déficit de 25% de profesionales de tecnología al año, mientras que la digitalización sigue avanzando a pasos acelerados. Esta es una oportunidad para miles de personas que podrían acceder a empleos de calidad con las habilidades necesarias, y también para continuar impulsando la transformación digital y el crecimiento económico del país desde nuestra industria”.

“FOMENTAR LAS HABILIDADES DIGITALES TIENE QUE SER UNA PRIORIDAD PAÍS Y DEBE HABER ACUERDO ENTRE TODOS LOS ACTORES PARA DEJAR DE DEPENDER TANTO DE LAS MATERIAS PRIMAS”





Natura es una marca de productos de belleza y cuidado personal, que nació en Brasil en 1969 y que rápidamente se expandió al extranjero, comenzando por Chile. Actualmente, la holding Natura &Co cuenta con tres grandes marcas: Natura, The Body Shop y Avon, con más de 2 millones de consultores en América Latina, con clientes en más de 100 países, y con más de 300 colaboradores a nivel nacional, convirtiéndose en la compañía de belleza más exitosa de Latinoamérica y el cuarto grupo de cosméticos más grande del mundo.

Gustavo Cruz de Moraes, Gerente General de Natura Chile, comparte las acciones que los han llevado al éxito y los desafíos que han abordado para atraer a los nuevos talentos a la compañía.



“

**CREAMOS
LOS PUENTES
NECESARIOS PARA
QUE TODOS LOS
COLABORADORES
PUEDAN SENTIRSE
CON LA AUTONOMÍA
PARA TOMAR
DECISIONES Y HACER
EVOLUCIONAR SUS
PROCESOS, SUS
HERRAMIENTAS,
Y LOS ROLES QUE
TIENEN A CARGO”**



GUSTAVO CRUZ DE MORAES

GERENTE GENERAL DE NATURA CHILE



TALENTO DIVERSO PARA UN MERCADO CAMBIANTE

Natura lleva 40 años de operaciones en Chile y cuenta con una red de más de 80.000 consultores en todas sus regiones y con tres canales de venta: directa, a través de sus consultores; en el retail con sus 14 tiendas físicas; y online, a través de su sitio web, la revista digital y la aplicación móvil.

Su Gerente General, Gustavo Cruz de Moraes, comenta que los desafíos de Natura tienen que ver con “estar siempre a la vanguardia y generar un impacto positivo en el medioambiente y en la sociedad, cumpliendo un rol activo y transformador en todos los ámbitos abarcables: en el clima laboral, en los procesos operativos, en los productos y servicios, en los conceptos y campañas comunicacionales, y en las asesorías personalizadas y procesos de venta físicos y online”.

Como los desafíos son amplios y el crecimiento y expansión de la compañía se mantienen constantemente activos,

Gustavo señala que han tenido que transformar muchas veces el modelo de negocio, pasando del tradicional modelo de venta directa exclusivo, con catálogo de productos y puerta a puerta, a un modelo omnicanal, donde el e-commerce y venta virtual apoyan la base de venta por relaciones directas y de confianza con los clientes.

“Al estar en la industria de belleza, donde la experimentación del cliente con el producto es indispensable, resulta fundamental que conozcan el producto en detalle para poder confiar. Ese ha sido el mayor desafío para Natura y por eso la compañía comenzó a trabajar fuertemente en distintas estrategias digitales, fomentando y atrayendo nuevos talentos digitales”, afirma Cruz de Moraes, agregando que esto último adquirió más urgencia el año 2020, cuando llegó la pandemia a Chile, poniendo en riesgo la venta física.



La cultura como base de la transformación

Cruz de Moraes comenta que la transformación digital tiene dos grandes desafíos. “El primero es enriquecer la conexión con el consumidor y fortalecer los canales de distribución para acercar los productos a la mayor cantidad de personas, independiente del lugar geográfico donde se encuentren; y el segundo, es la creación de herramientas digitales, cada vez mejores, que conectan a la industria con el consumidor”.

Durante 2022 la empresa comenzó a operar desde dos procesos paralelos, el del consumidor final y el de la consultora. Para ello, fue clave que los equipos se mantuvieran en una mejora continua, en donde de manera autónoma monitorean la jornada de experiencia del consumidor, y por el otro, toman decisiones para evolucionar esos mismos procesos. Gustavo, agrega que “salimos de esta visión de silos, de áreas, a tener una visión procesual, más de la jornada y de la experiencia en paralelo”.

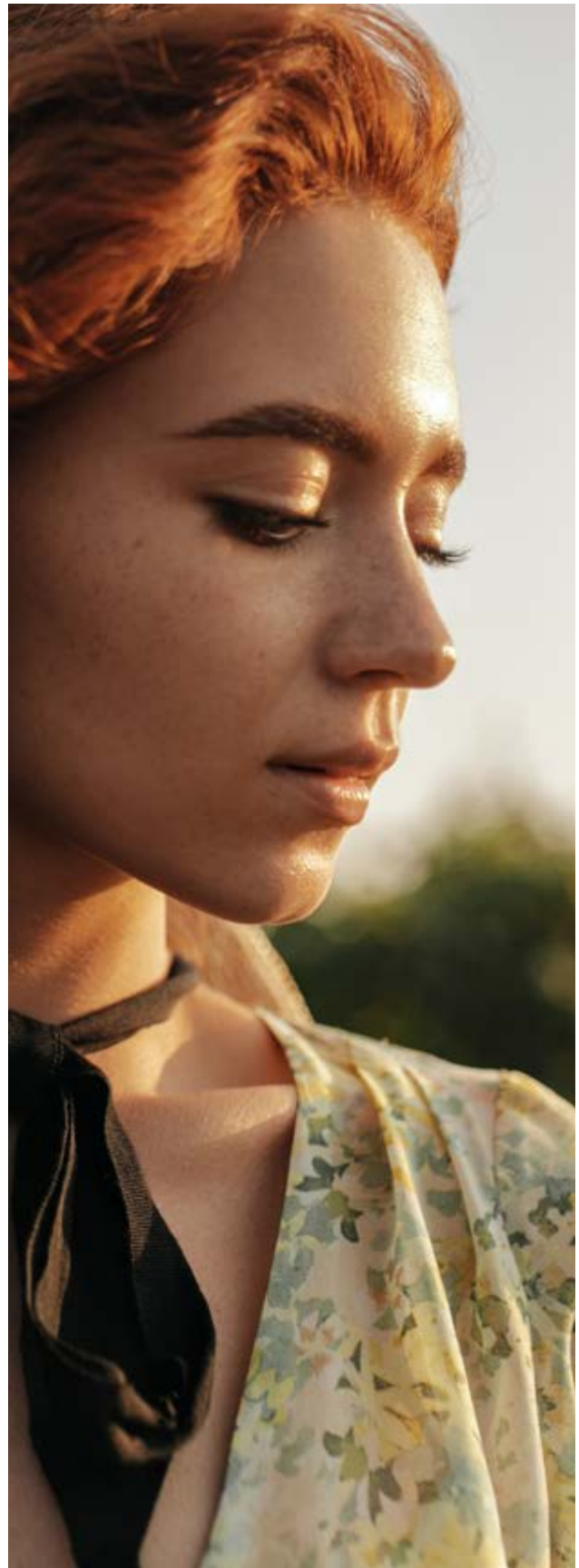
Para lograr este desafío y conexión, Gustavo comenta que la cultura organizacional que actualmente tiene Natura es fundamental, describiéndola como “una cultura más ágil, conectada con el cliente y la consultora, menos jerárquica, con mucha más autonomía, logrando dar paso a la posibilidad de equivocarse para aprender, donde el ensayo y error hacen parte del día a día”.

80 MIL

CONSULTORES EN
TODAS SUS REGIONES

3 CANALES DE VENTA: ▣

- DIRECTA
- EN RETAIL
- ONLINE



Fomentando espacios de desarrollo y autonomía

Respecto a la transformación interna que ha tenido la compañía en el último año y la mejora de sus procesos, el Gerente General indica que va mucho más allá del área de tecnología, porque “la digitalización es una competencia dentro de todo lo que desarrollamos, es parte integral y la base de nuestro día a día. Entonces, el talento digital es cómo desde mi rol, y mirando esa mejor experiencia para nuestro consumidor y consultores, tomo decisiones usando la digitalización para permitir mayor agilidad en el proceso de ensayo y error, para empoderarme y funcionar en un ciclo de mejora continua, donde la autonomía y el monitoreo, son fundamentales”.

Para fomentar el talento digital, comenta que Natura asume el rol de facilitador, “creando los puentes necesarios para que todos los colaboradores puedan sentirse con la autonomía para tomar decisiones y hacer evolucionar sus procesos, sus herramientas, y los roles que tienen a cargo”. Para lograr esto, las capacitaciones son tan necesarias como las encuestas de satisfacción laboral, la transparencia en las métricas, el feedback constante y el trabajo multidisciplinario e intersectorial.

Gustavo considera que el liderazgo es fundamental en estos procesos, entendiendo que en la nueva organización del futuro este es compartido. “El líder tiene que saber liderar y ser liderado también”, considerando que el nuevo mindset consolida este rol como un todo, “donde uno está abierto a acompañar el desarrollo, a escuchar el camino, a desafiar, pero también a poner a todos en la mesa, liderar ese liderazgo, entender que la organización es cada vez más horizontal”. Agrega que en Natura se trabaja en “squad”, concepto que lo relaciona con un grupo multidisciplinario, en donde el líder no es necesariamente el que lleva la organización del equipo.

De este último punto, comenta que “por ejemplo, podemos hacer un squad de diversidad e inclusión para entender si

realmente la empresa está viviendo eso, si los mensajes que estamos pasando, si las temáticas que estamos hablando realmente están garantizando que la diversidad y la inclusión se dé en todos los ámbitos de la empresa”, agregando que dentro de las causas que persigue Natura está la de garantizar equidad de género y diversidad. De hecho, ya la mitad de las posiciones de liderazgos son mujeres.

Agrega que, desde el lado de los consultores, existe una variedad de personas con distintos niveles socioeconómicos, de escolaridad, de conocimiento, de perfil, de género. Esto hace que cuenten con un equipo diverso, y que “vivimos la diversidad desde el corazón de nuestro negocio y lo tomamos como nuestra responsabilidad”.



Escuchar a las nuevas generaciones

Cruz de Moraes señala que, al hablar de digitalización, las nuevas generaciones tienen mucho para aportar y que sus ganas constantes de aprender son una de sus mayores fortalezas, junto a su compromiso real con las causas sociales y con el cuidado del planeta. “Para los jóvenes resulta fundamental trabajar en una empresa que genere impacto positivo, donde el sentido social sea su principal propósito”.

Sobre lo mismo, agrega que “ellos quieren trabajar en una empresa que se conecte con las necesidades reales del entorno, quieren sentirse aportando a la sociedad, al medioambiente, y sentir que trabajan en una empresa que realmente hace la diferencia, conectar con el propósito de la empresa”.

Gustavo considera que el mindset de herramientas tecnológicas y de agilidad no son suficientes para cubrir las necesidades del talento digital. Agrega que también es necesario “pensar de manera colaborativa, buscar la empatía con el otro, entender lo que el otro necesita para crear una solución, hablar menos de decisiones jerárquicas, para hablar más de colaboración y construcción en todos los ámbitos de la sociedad, para comenzar a dar un pasito adelante cada vez”.

Y refuerza esta idea asegurando que para que Chile aproveche sus talentos y logre una transformación digital exitosa, la clave está en el cambio de mentalidad, señalando que “debemos pensar de manera colectiva, empática y colaborativa, y no olvidar que somos parte de una sociedad. Debemos dejar de tomar decisiones jerárquicas y buscar siempre construir en base al bien comunitario. Lograr que cada decisión que uno tome mejore también la vida de la persona que está al lado”.





Nubox es un software de gestión online chileno que nace el año 2011 y que tiene como fin gestionar, automatizar y visibilizar, de forma 100% online y en un solo lugar, la administración, contabilidad y finanzas de empresas y Pymes, mediante la integración de servicios de flujo de caja, recaudación y cobranza, emisión de facturas, boletas, guías de despacho y documentos tributarios, pago automático de remuneraciones, contratos, impuestos y liquidaciones, conciliación bancaria, reportes financieros, entre otros.

En Chile la empresa cuenta con 180 colaboradores, más de 12.000 clientes, 35.000 usuarios y 76.000 empresas, transformándose en el software más grande del país y de Latinoamérica. Carolina Samsing, Gerente General y CEO de Nubox cuenta sobre los nuevos desafíos de la industria del software post pandemia, especialmente, en lo relacionado a atracción y formación de talento digital.



“

**TENER LOS MEJORES
TALENTOS NO
SOLAMENTE ES EL
MAYOR DESAFÍO,**
SINO QUE TAMBIÉN LA
MAYOR FORTALEZA DE
UNA EMPRESA”



CAROLINA SAMSING

CEO DE NUBOX





TALENTOS COMO FORTALEZA DE LAS EMPRESAS

El crecimiento constante de las tecnologías y de internet, junto a la necesidad de conectar, agilizar, facilitar y hacer más eficiente la vida de las personas y de los negocios, ha llevado al mundo entero a sumarse a la transformación digital.

Para que sea efectiva, las empresas tecnológicas tienen el desafío de facilitar esta transformación mediante la creación de soluciones simples y seguras. Por otro lado, las personas, clientes y usuarios, tienen el rol de aprender y adaptarse al uso de estas soluciones.

Esto lo sabe muy bien Carolina, quien cuenta que la relevancia que tomó la industria durante la pandemia, multiplicó sus desafíos, exigiéndoles mayor eficiencia, variedad, rapidez y alcance, a todos sus productos y servicios.

“Tenemos que generar un ecosistema de softwares integrados y asociados, para unificar las necesidades administrativas, contables y financieras de las empresas y Pymes, para facilitar y asegurar el buen desarrollo de sus negocios”. Previo a este primer desafío, menciona que el talento digital es el pilar estratégico y principal de todo tipo de empresa, en especial, para las que se dedican a la innovación y tecnología.

“Estamos hechos de personas y no de productos. Por mucho que vendamos un software o un producto, están creados por personas. Si esas personas no están motivadas, alineadas, y si no tienen los talentos adecuados, nada de lo otro funciona. Tener los mejores talentos no solamente es el mayor desafío, sino que también la mayor fortaleza de una empresa”.

Acerca de las características y habilidades que deben tener los talentos digitales en una empresa tecnológica, indica que hay tres factores indispensables: mentalidad de dueño, interés genuino en aprender y humildad intelectual.

Sobre el primero, señala que “el impacto que tiene cada persona es súper alto, por lo que cada uno debe ser dueño de su propio proyecto y buscar las soluciones a las necesidades que se vayan presentando, para poder impactar el negocio”.

El aprendizaje constante, la inquietud y la curiosidad, también son fundamentales, porque “para impactar deben tener conocimiento del negocio. Yo no espero que ellos vengan con ese conocimiento, pero, una vez que entran deben adquirirlo y para eso se necesita ser genuinamente curioso, inquieto y autónomo”.

Del último factor, cuenta que es muy necesario, porque “nos guste o no, la tecnología cambia todos los días. Todos los días hay algo nuevo que aprender y eso hace que nuestra cultura sea súper horizontal y colaborativa, donde la gente tiene que querer aprender del otro y también ayudar al otro”.

En este sentido, comenta que tener conocimiento digital es solo el desde, porque, además de ser una empresa tecnológica y de desarrollo de productos y servicios digitales, la forma interna de operar también requiere manejo digital, porque utilizan muchas plataformas en el día a día. “Necesitamos personas que aprendan a operar y a comunicarse de una forma mucho más efectiva, remota, digital y asincrónica”, agrega.

Atracción, gestión de talento y aprendizaje continuo

Para Nubox las personas son su mayor fortaleza, por lo que el proceso de búsqueda de talento y selección es bastante completo. “Lo primero que hacemos es traer a aquellas personas que creemos van a ser exitosas y que cumplen con los valores de la compañía”.

Todos los candidatos pasan por un proceso de seis entrevistas, incluido un caso práctico sobre su eventual rol. Una vez que la persona avanza exitosamente en este proceso, continúa con el Onboarding “que para mí es clave para después definir cómo se van a seguir desarrollando los talentos”.

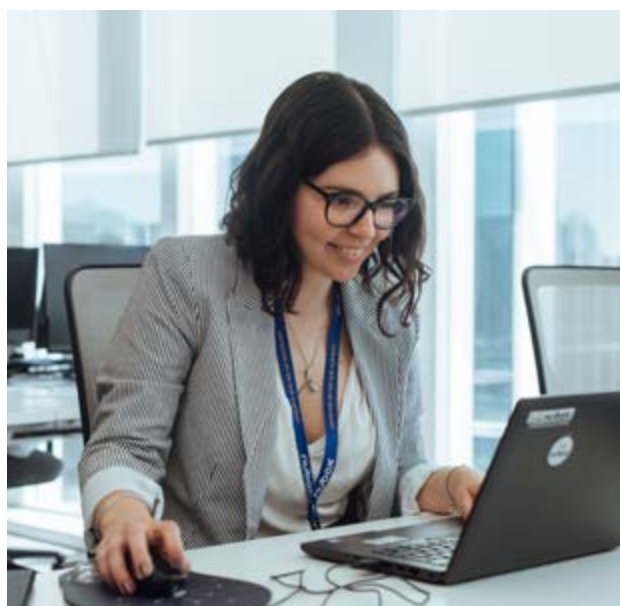
Sobre este proceso, señala que tienen un programa llamado Ruta 90, que consiste en que “por 90 días, esa persona va a estar en un plan de inserción, de los cuales, las primeras dos semanas estará 100% dedicada a conocer y entender la cultura, nuestros clientes y nuestros productos y servicios, además de las distintas áreas internas, independiente de que no necesariamente tenga un rol relacionado con los productos”. Cuenta que si los perfiles a contratar son de liderazgo o jefaturas, el plan de inducción contempla dos días de aprendizaje de evaluación de personas y de medición y cumplimiento de metas. “Porque no solamente quieres atraer a las personas adecuadas, sino que una vez que ingresan, tú quieres que se formen y se desafíen y el rol del líder es guiar a su equipo para obtener los resultados esperados”.

Respecto al proceso de formación de talentos específicos, indica que utilizan un formato de porcentajes de aprendizaje de 70, 20, 10 para el desarrollo interno, donde el 70% tiene que ver con el aprendizaje en práctica y en el propio desempeño en proyectos y desafíos individuales. Luego, el 20% corresponde a aprendizaje a través de coaching y mentoring interno, para que aprendan de sus pares; y el 10% restante, tiene relación con el aprendizaje tradicional y formal a través de cursos y certificaciones.

“La mejor forma de aprender es con la experiencia y no sentado en una clase escuchando. Como queremos que las personas vayan creciendo, les entregamos desafíos que van más allá de sus roles de área específicos” comenta.

Para fomentar el aprendizaje continuo y la curiosidad activa en los colaboradores, todos los meses imparten una charla con un experto externo que expone sobre un nuevo producto tecnológico o un nuevo avance digital, que puede ser ajeno a la organización, aclarando que “si bien no lo desarrollamos nosotros, debemos saber qué novedades van apareciendo en el mercado, para abrir nuestras mentes y mantenernos a la vanguardia”.

“NECESITAMOS PERSONAS QUE APRENDAN A OPERAR Y **A COMUNICARSE DE UNA FORMA EFECTIVA, DIGITAL Y ASINCRÓNICA**”



Movilidad interna, flexibilidad y tolerancia a la frustración

En Nubox se promueve la movilidad interna de talentos, a través de un canal especial que llaman Opportunity, el que permite el cambio de rol o de área a través de una postulación y a la participación de este proceso de selección, a la par con los candidatos externos.

Para esto, cuenta que los empleados deben prepararse, aprender y estudiar, al igual que cualquier otro candidato. Esto porque “ese proceso y el someterse a entrevistas y medición de conocimientos y habilidades, es justamente otra forma de aprendizaje. De no quedar seleccionados, igual reciben un feedback honesto y directo que les ayuda a desafiarse más”.

Otra clave de aprendizaje que se trabaja en la empresa es la apertura al error. Cuenta que todos los meses tienen una sesión de Business Review con los líderes, para analizar los resultados del negocio y de las iniciativas, que

incluye una sección en la que “cada líder comparte los errores detectados durante el proceso y desarrollo de la iniciativa mensual, frente a todos los otros líderes. La idea es normalizar el error e incentivar a las personas a que pierdan el miedo a equivocarse para que se atrevan a hacer las cosas distintas”.

Respecto a la flexibilidad laboral mantienen el modelo híbrido opcional y depende de cada persona si quiere trabajar en la oficina, desde la casa, o híbrido. Además, cuenta que todos los empleados tienen seis semanas de vacaciones, que tanto madres como padres cuentan con postnatal y que todos tienen la posibilidad de trabajar tres meses desde cualquier lugar, ya sea en Chile o en el extranjero. Todo esto porque “creemos que las personas cuando eligen cómo y desde dónde trabajar, son más felices, más comprometidas y mucho más eficientes”.



Falta de estrategia y cultura

En el contexto de oportunidades de desarrollo en el país, señala que Chile tiene muy buen talento y herramientas digitales, pero que no tenemos la cultura ni la estrategia. “En Chile o Latinoamérica no hay talento con experiencia, porque no hay empresas tecnológicas realmente exitosas. No hay unicornios. Seguimos aún en la etapa de *startups*, entonces tenemos muy poca experiencia y no contamos con referentes para solicitar su ayuda ni para atraer esos talentos locales”, cuenta.

Para acortar esta brecha, considera que es clave tener buenos directorios y asesores con experiencia que orienten y aconsejen a las empresas, entregándoles un buen feedback y fomentando la importancia de la confianza y la autonomía en los equipos, porque “la única forma de hacer escalar a una empresa es que todas las personas sean capaces de tomar buenas decisiones de forma autónoma y de ponerse metas claras”.

Otra brecha importante que identifica es la desconexión que se presenta entre los colegios, las universidades, las empresas y el gobierno, sobre todo en lo relativo a innovación y a formación de talentos. “Hay que fomentar e impulsar que el rol de formación de talentos digitales y tecnológicos no depende solo de las empresas, sino también de los colegios, de las universidades y del gobierno. Las universidades deben ponerse las pilas, especialmente las tradicionales, porque en comparación con las privadas, se han quedado más atrás”.

Para concluir, comenta que todos tenemos la responsabilidad de apoyar la digitalización de los talentos, de las personas y de las Pymes, porque “el 80% de los chilenos somos contratados por una Pyme,

y si a la Pyme le va bien, a Chile le va bien”. Por último, comenta que para que el beneficio sea transversal y llegue a todas las personas, independiente de su origen, edad o espacio geográfico, es indispensable que nadie quede atrás en el proceso de digitalización y de transformación digital.

“HAY QUE FOMENTAR E IMPULSAR QUE EL ROL DE FORMACIÓN DE TALENTOS DIGITALES Y TECNOLÓGICOS NO DEPENDE SOLO DE LAS EMPRESAS, SINO TAMBIÉN DE LOS COLEGIOS, DE LAS UNIVERSIDADES Y DEL GOBIERNO”



ORACLE

Oracle es una compañía multinacional estadounidense, presente en Chile desde hace más de 30 años, especializada en desarrollar y comercializar tecnología y software orientados principalmente a un público empresarial de todos los tamaños e industrias.

El equipo está conformado por más de 400 colaboradores y, dentro de sus principales clientes, destacan grandes empresas como Entel, Caja Los Andes, Komex, Banco Falabella, y distintas reparticiones de Gobierno.

Su propósito es transformar el mundo, empoderando a las personas a través de la innovación, además de contribuir a derribar la brecha digital en el país y en toda América Latina.

Joaquín Ma-Shichoy, Country Manager de Oracle Chile explica proyectos con los que cuentan para apoyar la modernización de medianas y pequeñas empresas, el desarrollo de talentos digitales y la adquisición de habilidades que se requerirán en el futuro.



“

**EL TALENTO DIGITAL
NO ES SOLO AQUEL
QUE DESARROLLA
TECNOLOGÍA, SINO
TAMBIÉN EL QUE LE
OTORGA USABILIDAD.**

ES AHÍ DONDE
TAMBIÉN REQUERIMOS
COMPETENCIAS, CON
PROFESIONALES QUE
TENGAN HABILIDAD PARA
CONDUCIRLA, PROBARLA
Y ENSEÑARLA”



JOAQUÍN MA-SHICHOY

COUNTRY MANAGER DE ORACLE CHILE



TALENTO CON FOCO EN EL APRENDIZAJE CONSTANTE

La crisis social y la pandemia por COVID-19 que se vivieron en nuestro país, aceleraron la transformación digital y modificaron cómo interactúan las empresas no solo con sus empleados, sino que también con sus clientes, debiendo adecuarse a una nueva realidad, reinventando sus negocios, repensando sus estrategias y reconfigurando sus equipos.

El Country Manager de Oracle Chile, Joaquín Ma-Shichoy, señala que si bien el contexto nacional y mundial fue un desafío, también significó una oportunidad, ya que muchas empresas debieron sumarse rápidamente a la digitalización, integrando nuevos servicios y soluciones tecnológicas a sus negocios, relacionados justamente con lo que ofrecen a sus clientes. Esto le favoreció a Oracle no solo para que mantuviese su buen desempeño, sino que, además, aumentara sus ingresos de forma considerable.

Frente a esto, Joaquín manifiesta que este escenario también implicó repensar las estrategias para generar nuevos negocios de infraestructura y aplicaciones en la nube. Reaprender las necesidades actuales de los clientes, sumar públicos objetivos, abrirse a la aparición de competencia, generar acciones para diferenciarse y mantener el liderazgo dentro de la industria, ampliando y diversificando el talento dentro de la compañía, con el fin de cumplir con las exigencias vigentes y de aportar mayor eficiencia en los productos y servicios ofrecidos.

Respecto a los desafíos actuales, comenta que “nuestro foco es acompañar y guiar a empresas de todos los tamaños que requieren soportar cargas de trabajo y datos críticos en el país”. Agrega que “el desafío está en

cómo hacemos aún más rentable nuestro propio negocio. Cómo atraemos, formamos y retenemos el mejor talento del mercado, para acompañar a los clientes y situar sus necesidades en el centro de nuestro quehacer”.

“EL DESAFÍO ESTÁ EN
CÓMO HACEMOS AÚN
MÁS RENTABLE NUESTRO
PROPIO NEGOCIO. **CÓMO
ATRAEMOS, FORMAMOS
Y RETENEMOS EL MEJOR
TALENTO DEL MERCADO,
PARA ACOMPAÑAR A
LOS CLIENTES Y SITUAR
SUS NECESIDADES EN
EL CENTRO DE NUESTRO
QUEHACER”**

Habilidades por sobre el currículum



En relación a las cualidades y capacidades que debe integrar el talento digital, Joaquín considera que lo principal es “el espíritu emprendedor. Ser capaz de adaptarse, autogestionarse, de estar en constante aprendizaje, sentirse dueños de la compañía y contar con todas las herramientas para actuar de esa manera”.

Es enfático en señalar que el aprendizaje continuo es lo que impulsa y hace la diferencia en los equipos de trabajo, y que la industria tecnológica concede el privilegio de que, “independiente del background de cada uno, toda persona puede aprender rápidamente y, muchas veces, de manera autogestionada. Eso abre la posibilidad de encontrar talento bastante diverso y no necesariamente focalizado en ciertos perfiles o profesiones”.

“No podemos exponernos a que el talento digital esté ligado solo a una carrera o un perfil, debemos desplegar posibilidades de mejora y reconocer cuando existen habilidades compatibles con la compañía, para gestionar planes que amplifiquen ese talento con las capacitaciones técnicas requeridas”, sostiene.

Sobre la necesidad actual y la búsqueda de talento digital en Oracle Chile, advierte que “lo que más buscamos en las personas son competencias y valores. En nuestro programa de prácticas profesionales, por ejemplo, el foco no está solo en la formación tradicional que, por supuesto, es relevante, sino que también demandamos colaboradores que tengan destrezas y habilidades clave para los tiempos que corren, como la resolución de problemas, la colaboración y la automotivación. También buscamos que sean apasionados por todo lo que hacen, especialmente por la tecnología”.



Plan de formación y desarrollo de talentos

Ma-Shichoy comenta que Oracle impulsa constantemente el crecimiento de su capital humano comprometiendo recursos orientados a la educación y el perfeccionamiento, como suscripciones a plataformas avanzadas de universidades de prestigio internacional y a otras internas, con beneficios de apoyo, diplomas y certificaciones que les permite a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos, mayor preparación y aportar más a los clientes.

“Los equipos de trabajo en Oracle deben tener una mentalidad de estudio sostenido. Aprender, desaprender y reaprender constantemente, porque los cambios en tecnología son vertiginosos y continuos”. Para fomentar esta construcción personal de plan de carrera y medir los procesos, es indispensable el liderazgo de todas las áreas de la compañía.

Con esa mirada de la gestión del talento digital, Oracle cuenta con un programa llamado “Gen O”, que ofrece pasantías abiertas a todo público. “Aquí seleccionamos candidatos, no solo por su carrera profesional, sino por su historia, experiencia y capacidad de acción, evitando el sesgo y entregando oportunidades de desarrollo y aprendizaje, que favorezcan el ambiente inclusivo y diverso”.

Para lograr el éxito, los colaboradores deben ser protagonistas activos en el plan de desarrollo de su carrera, por lo que es relevante empoderarlos y que sepan vislumbrar todas las posibilidades de crecimiento. “Este proceso debe estar acompañado por los líderes. Ellos tienen un rol clave, porque son quienes tienen que apoyar el propósito de cada colaborador, garantizando que el plan se cumpla”, comenta.

Joaquín también comparte que Oracle tiene un sistema de evaluación mediante el cual se hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo del desempeño de las personas para acompañar el éxito, y que “el líder es responsable de

que, si descubre un talento que puede desarrollarse en otra área, tiene la exigencia de visibilizarlo y de ponerlo a disposición de la organización”.

“EL LÍDER ES RESPONSABLE
DE QUE, SI DESCUBRE
UN TALENTO QUE PUEDE
DESARROLLARSE EN OTRA
ÁREA, **TIENE LA EXIGENCIA
DE VISIBILIZARLO Y DE
PONERLO A DISPOSICIÓN
DE LA ORGANIZACIÓN**”



Reformular las mallas curriculares

Para Joaquín, las grandes empresas presentes en Chile deben buscar e impulsar vías educativas alternativas para conseguir talento laboral que responda a los desafíos actuales de la industria tecnológica.

“El talento digital no es solo aquel que desarrolla tecnología, sino también el que le otorga usabilidad”, señala, agregando que “es ahí donde también requerimos competencias, con profesionales que tengan habilidad para conducirla, probarla y enseñarla”.

También cree que la responsabilidad de generar talento digital y de educar en las habilidades digitales “no es solo de la empresa, es también de la academia, de la sociedad, las comunidades, del sector público y privado”. Agrega que “el gran desafío consiste en lograr una colaboración conjunta y en ampliar nuestra mente para poder desarrollar y lograr que la tecnología sea un habilitador y un transformador”.

En consecuencia de lo anterior, Oracle ha tomado la iniciativa y se ha preocupado por ser un protagonista en este ámbito, es así que ha impulsado programas como Oracle University, para estudiantes universitarios, Oracle Academy, para que los profesores y académicos de institutos técnicos y profesionales puedan especializarse en tópicos más específicos, así como también ONE. Este último, que significa Oracle Next Education, es un programa que ofrece cursos de tecnología gratuitos a personas que quieran buscar una especialización y donde se enseña a los alumnos a programar y desarrollar software y aplicaciones, entre otras herramientas. Con módulos de programación de lenguajes como HTML o CSS, de creación de aplicaciones, así como de emprendimiento (con un enfoque de negocios), los cursos son 100% online y de libre acceso para todos, previa inscripción en alguna de las tres instancias anuales abiertas por Oracle, y posterior selección de los beneficiarios.

De esta forma, Joaquín detalla que la misión de Oracle siempre ha sido “acercar la tecnología a la gente y ofrecer

este tipo de soluciones. En esta oportunidad, buscamos democratizar y otorgar oportunidades a aquellos que no necesariamente pueden acceder a ella o que simplemente no cuentan con los recursos. En esto ganamos todos: estamos capacitando a futuros profesionales que serán muy requeridos y bienvenidos en un campo laboral que se estima que seguirá creciendo. Estamos felices de capacitar a personas con herramientas que los van a ayudar en un mercado que los necesita”.

Por otro lado, señala que es necesario adaptar permanentemente los contenidos de las mallas curriculares asociadas a las tecnologías de la información. “Muchas de las carreras profesionales que hoy existen no van a existir el día de mañana, por lo que tenemos que focalizarnos en entregar herramientas a las personas, para que puedan reinventarse y adquirir nuevas habilidades, tanto técnicas como blandas. Ahí está el gran desafío”, concluye.



Scotiabank®

Scotiabank es un banco canadiense, de más de 190 años de historia. Opera en más de 30 países y más de \$1.3 billones en activos. Aterrizó en Chile hace más de 32 años y se ha posicionado como uno de los líderes del mercado: cerró 2022 con 14,9% de participación, cerca de 6 mil colaboradores y la mejor clasificación de riesgo de la industria, de acuerdo con Fitch Ratings.

Con un sitio ganado entre los principales bancos de la plaza, su meta es clara: consolidarse como el mejor banco digital, en base a una amplia gama de productos y servicios 100% digitales, disruptivos, flexibles y personalizados.

Diego Masola, CEO-EVP & Country Head de Scotiabank Chile, explica cuál ha sido la estrategia para cumplir este objetivo, en la que atraer y retener talento, en un contexto cada vez más competitivo y dinámico, juega un rol fundamental.



“

**LA CURIOSIDAD ES LO
MÁS IMPORTANTE A
LA HORA DE BUSCAR
TALENTOS DIGITALES,
PORQUE EL CAMBIO
LLEGÓ PARA QUEDARSE.
UNO NO PUEDE
PARARLO CON LA MANO.**

UN TALENTO DEBE SER
ANALÍTICO, RESOLUTIVO,
CURIOSO E INNOVADOR”



DIEGO MASOLA

CEO-EVP & COUNTRY HEAD
DE SCOTIABANK CHILE



TALENTO EN CONSTANTE APRENDIZAJE

Consolidar su liderazgo digital es el objetivo que mueve a Scotiabank Chile y en el último año ha dado pasos decididos en esa dirección, renovando su oferta de valor, que hoy es 100% digital y personalizada para el cliente, además de lanzar soluciones financieras como ScotiaZero, la primera cuenta corriente digital end to end, sin costo de mantención y que, de forma inédita, incluye una cuenta en dólares. Junto con esta, destaca que de forma pionera incluyó gamificación en su nuevo Club de Beneficios, y lanzó Invierte Smart, su roboadvisor de inversiones.

Todo lo anterior le valió ser galardonado por la prestigiosa revista especializada LatinFinance como Banco Digital del Año de América Latina y el Caribe, entre otros reconocimientos.

Saben que para continuar creciendo y liderando es crucial adelantarse a las necesidades y hábitos del consumidor, moverse más rápido que sus competidores y hacerlo de forma eficiente. En esa línea, en el último año han revisado y digitalizado más de 133 procesos internos y externos, que han implicado ahorros por más de USD 9,0 millones.

En consecuencia, ser primeros en banca digital demanda una estrategia centrada en el cliente y sus necesidades; una organización dispuesta a evolucionar y adaptarse, y la incorporación de talentos digitales con habilidades y capacidades para lograr dicho objetivo.

Primero, porque la competencia no está solo en los otros bancos, sino también en Fintechs, startups y empresas nativas digitales, como Amazon y Mercado Libre. También porque la transformación es un proceso dinámico que requiere perfiles que, además de competencias técnicas,

aporten una nueva forma de trabajar, más colaborativa, ágil y menos jerárquica.

Para hacer frente a este fenómeno, Scotiabank mantiene una política activa de capacitación, autoaprendizaje y entrenamiento permanente y obligatorio para todos los colaboradores, que va variando según la función de cada empleado.

Para ello los trabajadores tienen dos fuentes de aprendizaje, Scotia Flix y Scotia Academy, portales alojados en la intranet de la institución que entregan contenido y cursos permanentes, provenientes tanto del banco como de fuentes externas, como LinkedIn Learning y getAbstract, entre otros. “Queremos impregnar la curiosidad como sello de nuestros equipos, para lo cual los motivamos a autocapacitarse y así prepararse para los desafíos futuros. Como banco solo evaluamos los entrenamientos obligatorios, pero los cursos abiertos tienen certificación que además les da un valor agregado a su currículum personal”, explica Masola.

Agrega que “estas plataformas son un motor de formación y motivación muy satisfactorio, porque hemos visto que muchos de los trabajadores terminan la malla obligatoria y luego sigue estudiando y tomando cursos por su cuenta”, y destaca que “la curiosidad es lo más importante a la hora de buscar talentos digitales, porque el cambio llegó para quedarse. Uno no puede pararlo con la mano. Un talento debe ser analítico, resolutivo, curioso e innovador. Siempre en constante aprendizaje”.

Evolucionar para atraer talento

Consolidar su liderazgo digital ha implicado una permanente evolución de la compañía. En ese proceso, ha realizado una serie de transformaciones, que van desde su estructura organizacional, el fomento de la innovación y la atracción y retención del talento. Solamente en 2022 duplicó la contratación de expertos digitales respecto de 2021.

Este último punto es crucial para Scotiabank y cuenta con una robusta estrategia para lograrlo. Además del completo plan de autoaprendizaje que ofrece a sus colaboradores, refuerza de forma permanente su método de desarrollo de habilidades, dándole alternativas de asumir roles de cara al público o en las áreas de códigos. “Nuestro programa de tecnología es grande, lo que conlleva mucho entrenamiento y hackatones (encuentro de programadores) internos que consisten en un desafío que deben resolver en un fin de semana con un premio específico”, cuenta Masola.

Como organización, la retención y entrenamiento de los talentos digitales ha significado renovar las descripciones de trabajos, los cargos y los requerimientos. Para Scotiabank, existen tres cosas que destacan a la hora de reclutar: Agility, Design Thinking y Lean Six Sigma, que son las métricas ideales. Sin embargo, sostiene que “si el perfil del talento tiene potencial, contratamos en base a lo que puede aprender y no lo que dice el currículum, pues todo se puede enseñar dentro del mismo banco”. De hecho, considerando que la transformación digital es transversal, están buscando talento no solo de la industria financiera, sino también de otros sectores.

A fin de cuentas, el desafío es atraer al talento joven y no perderlos entre las Fintech y startups, sin perjuicio de lo cual trabajan de la mano con estas compañías. “Solo en un año el número de fintechs con las que estamos trabajando aumentó en un 53%. Además, firmamos una alianza con FinteChile para sumarnos al programa Fintech Partners, con el fin de generar instancias de colaboración para las más de 130 empresas que pertenecen a la asociación, nuestros clientes de Banca Empresas y el propio banco”, explica el ejecutivo.

Todo este trabajo ha posicionado a Scotiabank entre las 100 empresas preferidas por los jóvenes profesionales en áreas de tecnología, según el estudio Top Of Mind Tech (TOM) Chile 2023, que realiza FirstJob, en el cual ascendió más de 20 posiciones respecto del año pasado.

Todo el desarrollo digital del banco se ha hecho contemplando los más altos estándares de seguridad, todo un desafío si se considera la constante evolución, especialización y rapidez de los ciberdelincuentes. “Todos los sistemas son hackeables y por eso cada scrum tiene un componente de ciberseguridad, además de contar con un hacker ético que trabaja para la banca y nos testea permanentemente para fortalecer nuestros sistemas de la mejor manera posible”.

**“SCOTIABANK ESTÁ
ENTRE LAS 100
EMPRESAS PREFERIDAS
POR LOS JÓVENES
PROFESIONALES EN
ÁREAS DE TECNOLOGÍA,
SEGÚN EL ESTUDIO
TOP OF MIND TECH
CHILE 2023”**

Desafiando a los antiguos y nuevos talentos

En esta era digital, atraer y retener talento joven es uno de los grandes desafíos de las empresas. La forma de trabajar cambió, sobre todo post pandemia, y los profesionales exigen más que incentivos económicos, sino también una mejor conciliación entre la vida personal y laboral.

En este contexto, el banco implementó un modelo flexible, que combina la presencialidad con el trabajo remoto, y fue el primer banco privado en reducir su jornada laboral a 39 horas semanales. “Esto ha sido posible en gran medida gracias al proceso de modernización y transformación digital que venimos desarrollando hace algunos años, que nos ha permitido lograr una mayor eficiencia en el uso del tiempo”.

Asimismo, Masola define a Scotiabank como un banco diverso e inclusivo, pilares de su cultura y para lo cual desde 2018 cuenta con una política que tiene cuatro pilares: equidad de género, personas con discapacidad, LGBT+ y multiculturalidad.

La composición de su equipo de casi seis mil colaboradores a lo largo de todo el país da cuenta de los resultados de este compromiso: 1,3% de sus empleados tiene algún tipo de discapacidad; cuenta con ocho gestores de inclusión; más del 50% de los funcionarios son mujeres y 27% de ellas trabajan en alta dirección, con casi una total paridad de salario. Además, en agosto de 2022 lanzaron en Chile Iniciativa Mujeres Scotiabank, programa nacido en 2018 en Canadá cuyo propósito es apoyar el desarrollo integral de las mujeres en los negocios.

Potenciar a los talentos senior, sobre todo en materia digital y metodologías ágiles, ha sido otro de los pilares abordados por el banco. Para ello implementó el programa Reverse Mentoring, iniciativa en la que un grupo de millennials y centennials ofrece mentoría a ejecutivos senior, potenciando así el aprendizaje y colaboración intergeneracional.

“La forma de mantenernos positivos al cambio es seguir aprendiendo, no importa la edad. El banco te dará las herramientas para que te reconviertas”, dice Masola. “Esta iniciativa en particular está orientada a la retención y generación de talento. Cuando surgió la idea, la gente mayor estaba asustada por aprender de jóvenes de veintitantos años. Al final, fomentamos el liderazgo por ideas y no por jerarquía”, agrega.

Parte de ello es la movilidad que se fomenta dentro de la misma banca. Si hace diez años, el perfil del trabajador era un Ingeniero Comercial, ahora considera Ingenieros en Sistemas, Industriales, Civiles o con capacitación en finanzas: “El tema es desafiar el statu quo y seguir adelante, mejorando junto al banco”.



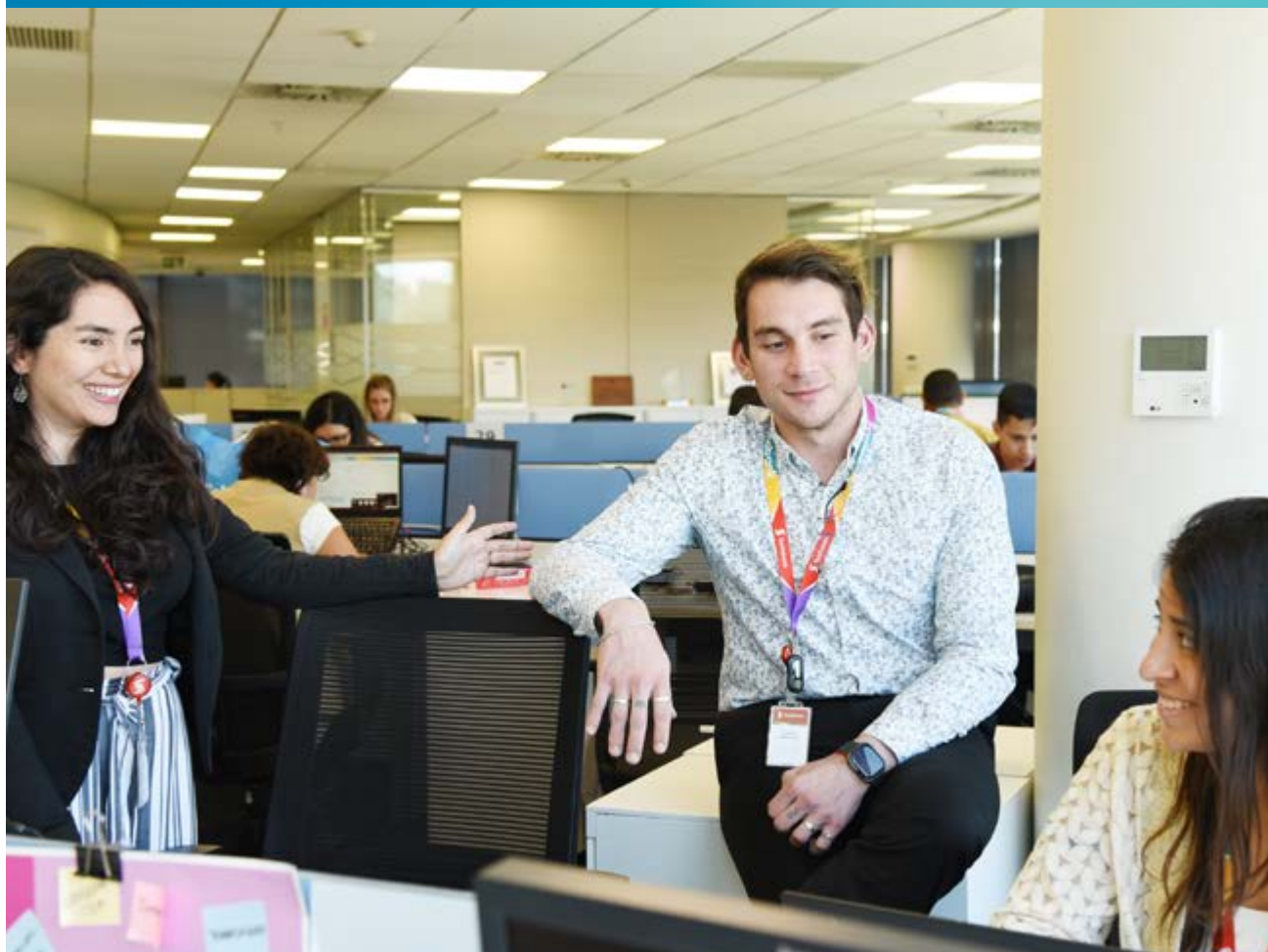


El talento alcanza y sobra

En cuanto al talento digital, el ejecutivo considera que dentro de los siete países en los que ha trabajado “Chile es el mejor en cuanto a capacitación y profesionales, el talento acá alcanza y sobra. Un ejemplo es que del exterior trajimos no más de dos personas. Eso demuestra que hay capacidad y que el desafío es que nos elijan”, señala.

Finalmente, destaca que “Chile es un terreno fértil para invertir y desarrollarnos, tiene mucho que ofrecer y Scotiabank es un buen partner para apoyar el progreso de los chilenos y chilenas. Nos estamos consolidando como el mejor banco digital del país y vamos por ello”.

**“CHILE ES UN TERRENO
FÉRTIL PARA INVERTIR
Y DESARROLLARNOS,
TIENE MUCHO QUE
OFRECER Y SCOTIABANK
ES UN BUEN PARTNER
PARA APOYAR EL
PROGRESO DE LOS
CHILENOS Y CHILENAS”**





En el 2015 la compañía de origen chileno, SKY Airline, inició su proceso de transformación para adaptar su modelo de negocio y transformarse en una aerolínea regional de bajo costo, convirtiéndose en la primera aerolínea low cost del país. Hoy opera a 16 destinos nacionales desde Chile, 16 domésticos en Perú y a 12 internacionales desde ambas filiales.

Actualmente, y con una dotación de más de 1.700 personas en Chile y 570 en Perú, SKY es una de las aerolíneas más eficientes y sostenibles del mundo, logrando una reducción del 60% de sus emisiones generadas en 12 años. Su CEO, José Ignacio Dougnac, expone los desafíos actuales de la compañía respecto a la digitalización de sus servicios, a la formación y retención de talentos, junto con el desafío de seguir creciendo a través de una operación con una de las flotas más sustentables del planeta.



“

PARA LOGRAR UNA
AVIACIÓN SOSTENIBLE
CENTRADA EN EL
USUARIO **SE REQUIERE
TALENTO DIGITAL
TRANSVERSALMENTE
EN LA COMPAÑÍA”**



JOSÉ IGNACIO DOUGNAC

CEO DE SKY AIRLINE



TALENTO PARA UNA AVIACIÓN SOSTENIBLE

SKY Airline nace en Chile en el 2002, primero prestando servicios chárter, para transformarse posteriormente en una línea aérea operadora de vuelos comerciales regulares y privados o especiales. Hoy, SKY cuenta con vuelos a otros siete países americanos y dos bases de operaciones, una en Santiago y una en Perú, desde donde realiza vuelos a destinos domésticos e internacionales. Por otro lado, según señala Dougnac, la compañía ha logrado reemplazar toda su antigua flota por aviones Airbus de la familia NEO, sus A320NEO reducen en más de un 30% las emisiones de CO2, mitigan un 50% la contaminación acústica y generan un ahorro de hasta 15% de combustible.

Pero como toda empresa, su CEO cuenta que SKY también ha tenido que superar desafíos complejos, como la pandemia por COVID-19, en la que se vio considerablemente afectada por las restricciones de movilidad que rigieron, por lo que tuvo que hacer importantes esfuerzos para recuperar la frecuencia de vuelos, los flujos de pasajeros y la capacidad productiva durante ese periodo.

A este desafío se suma también el trabajo que viene haciendo la compañía para lograr una aviación sostenible, encaminándose a una operación basada en la neutralidad de carbono. Para lograrlo, Dougnac señala que han invertido “más de mil millones de dólares en los últimos años, con el objetivo de cambiar toda nuestra flota aérea y terrestre hacia tecnologías más eficientes, económicas y amigables con el medioambiente”.

Por último, José Ignacio indica que uno de los principales desafíos actuales de SKY es “incorporar y formar profesionales de excelencia, con el talento digital necesario para el desarrollo tecnológico de productos, la digitalización de procesos, así como la agilidad y automatización de sistemas”. Todo esto con el fin de “mejorar nuestros servicios para generar un valor agregado que favorezca y mejore la vida de todos nuestros stakeholders”.

SE HAN INVERTIDO MÁS DE
US\$1.000 MILL

EN LA RENOVACIÓN DE LA FLOTA, PARA BUSCAR UNA
OPERACIÓN MÁS EFICIENTE Y ECOAMIGABLE

La flexibilidad laboral como el principal beneficio para atraer y retener talentos

Para Dougnac, el talento digital “lo comprenden todas las personas que están vinculadas con la digitalización de procesos o que trabajan en innovación y desarrollo tecnológico. No queda remitido solamente al área de tecnología, sino a todas las áreas y células de la aerolínea: operaciones, finanzas, comercial, venta, servicio al cliente, etc.”.

Como ejemplo concreto, José Ignacio señala que “SKY está implementando tecnologías para facilitar el viaje de los pasajeros con procesos de check-in automáticos, cheques digitales en tótems, sistemas de auto etiquetado de maletas, una aplicación web con toda la información y trámites disponibles para realizar con tiempo y evitar las filas en el aeropuerto, entre otras iniciativas”.

Y con el fin de atraer talento digital a la compañía, Dougnac comenta que tienen políticas muy valoradas por los profesionales digitales, en especial por los más jóvenes, como la posibilidad de volar a precios especiales en vuelos propios o en otras 20 aerolíneas con las que SKY tiene convenio y, por sobre todo, la modalidad flexible de

trabajo que SKY incorporó en pandemia y que se mantiene como opción para todos los cargos que no requieren presencialidad obligatoria.

“Todos los trabajadores de la compañía que no tengan un rol operativo que requiera presencia en un lugar físico específico, tienen la flexibilidad total de trabajar desde cualquier parte” señala José Ignacio, agregando que “desarrollamos este modelo de trabajo flexible para que nuestros talentos puedan compatibilizar su tiempo de trabajo con la vida personal”. Agrega que, gracias a este tipo de beneficios, la satisfacción laboral y el compromiso en SKY supera el 87% en su encuesta mensual de clima laboral.

Para asegurarse de contar con los mejores talentos digitales, Dougnac cuenta que enfocan parte importante de sus esfuerzos en contrataciones de perfiles técnicos, fomentando la formación digital en sus equipos, y también recurriendo a los talentos de otras compañías que prestan sus servicios y soportes, para proyectos temporales y puntuales que van surgiendo dentro de la organización.





El propósito social y el buen clima laboral son indispensables

Otro factor clave que Dougnac identifica para la atracción y retención de talento digital, es que las empresas cuenten con una cultura y un propósito noble. “Una parte importante del talento digital son millennials, que valoran trabajar en compañías que tengan una cultura que les acomode y también un propósito significativo y viable”.

José Ignacio indica que “el hecho de que nosotros hayamos invertido fuertemente en una flota moderna que nos permita ofrecer tarifas más bajas y reducir nuestras emisiones, es algo que denota una compañía que no solo tiene un fin económico, sino que también se hace cargo de sus impactos y aporta al desarrollo de los países en los que tiene presencia. Eso es bastante atractivo para el talento digital”.

Por otro lado, el CEO destaca otra acción relevante de SKY, que tiene que ver con disminuir la brecha de género en la industria aeronáutica de Latinoamérica. “SKY Airline ha puesto todos sus esfuerzos en derribar esta brecha, logrando la participación de mujeres piloto en un 12%, por sobre el 5% promedio de Latinoamérica. Además, en los nuevos reclutas de pilotos alcanzamos un 25% de participación femenina, y en el programa de becas que da la compañía para formación de pilotos, estamos entregando el 50% de las becas a mujeres. También la presencia de mujeres en nuestro directorio alcanza un 40%”.

Dougnac agrega que otra gran clave para superar los desafíos laborales de la transformación digital, es la reformación y modernización de la gobernanza corporativa y de sus líderes, la que “debe ser horizontal y transversal, para alinearse con el resto de áreas de la compañía y perseguir juntos un propósito en común, que en el caso de SKY es poner el cielo al alcance de todos”, agregando que “para nosotros el mejor equipo no es solamente el que esté mejor capacitado técnicamente, sino que, más importante aún, es que tenga un lineamiento cultural y un propósito claro en común”.

Respecto a lo último, José Ignacio hace hincapié, indicando que “hoy en día la velocidad de la tecnología aumenta significativamente en los ámbitos de desarrollo, y uno de los grandes riesgos de este modelo es que podría provocar un desalineamiento entre los líderes de la organización y quienes participan en los procesos de transformación digital. Por eso nosotros hemos cambiado la gobernanza de la compañía, para que la transformación digital no quede en unos pocos, sino en responsabilidad de todos”.



25%
DE NUEVOS
RECLUTAS DE
PILOTOS SON
MUJERES

50%
DE BECAS DE
FORMACIÓN DE
PILOTOS PARA
MUJERES



Chile necesita desarrollar más talentos digitales

Respecto a los desafíos del país en torno al talento digital, Dougnac indica que Chile necesita desarrollar más talentos digitales en todos los ámbitos. “Como país, necesitamos múltiples talentos digitales. En el ámbito profesional, técnico, especialista en industria, en web, líderes funcionales, expertos digitales en ciberseguridad, etc. Talentos digitales desde el directorio hasta el área de desarrollo, ventas y operaciones”.

Para lograr lo anterior, señala que se debe invertir y fomentar la formación tecnológica y digital en colegios, universidades e institutos, y que “ese rol formativo debe realizarse mediante un esfuerzo colectivo, que integre acciones públicas, privadas y también sociales, para que así el país genere toda una cadena de valor que brinde soporte y ofrezca oportunidades reales para el desarrollo de talentos que impulsen la transformación digital que Chile necesita”.





Soluciones para el desarrollo humano

SQM es una empresa minera que desde el norte de Chile está presente en industrias estratégicas para el desarrollo sostenible en áreas como la salud, la alimentación, la tecnología y las energías limpias. Cuenta con cinco líneas de negocio: nutrición vegetal de especialidad, yodo y derivados, litio y derivados, potasio, y sales solares. Sus valores corporativos son excelencia, seguridad, integridad y sostenibilidad.

Ricardo Ramos, Gerente General de SQM, nos cuenta cómo en 52 años de historia de la empresa han concretado una decisiva apuesta en innovación y desarrollo tecnológico, logrando adaptar sus procesos productivos, comerciales, logísticos y de gestión a las diferentes condiciones de los mercados globales, asegurando la continuidad operacional bajo altos parámetros de sustentabilidad a través del talento digital.



“

ESTAMOS CONFIADOS EN QUE LA COLABORACIÓN ENTRE LA ACADEMIA Y LAS EMPRESAS LOGRARÁ DAR SALIDA A LA NECESIDAD DE PROFESIONALES Y A QUE AUMENTE LA INVESTIGACIÓN

COMO UNA APUESTA DEL PAÍS PARA EL TALENTO LOCAL, EN ESPECIAL EN LAS COMUNIDADES VECINAS DONDE CONCENTRAMOS NUESTRA PRESENCIA PRODUCTIVA”



RICARDO RAMOS

GERENTE GENERAL DE SQM

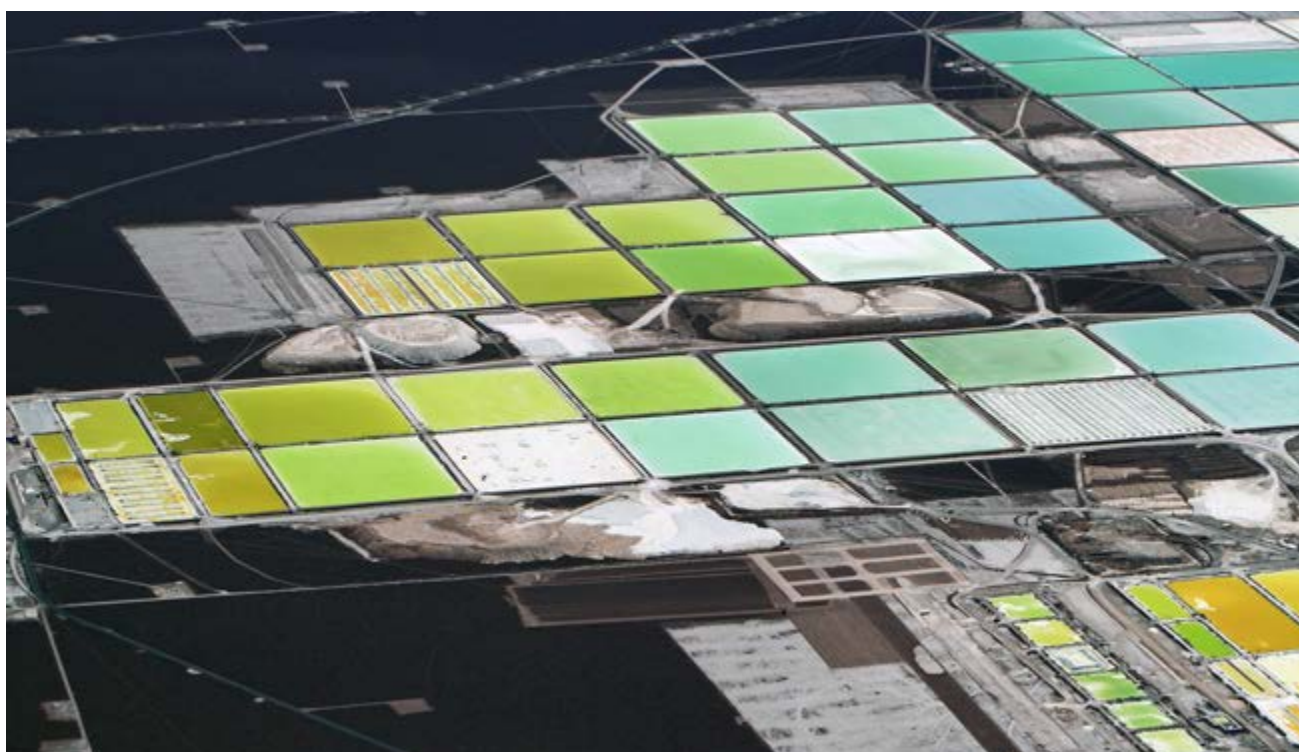


TALENTO DIGITAL EN LA GRAN MINERÍA

SQM cuenta entre sus principales desafíos atraer talento digital y potenciar el desarrollo de habilidades, adoptando la tecnología para alinearse con las necesidades estratégicas de la empresa. Todo esto bajo el foco de mejoramiento de gestión, producción y calidad de sus servicios, siendo una de sus metas principales lograr la carbono neutralidad el año 2040. Y es que mientras aumenta el nivel de producción, se deben alcanzar metas más desafiantes de sostenibilidad, como es el uso eficiente de recursos naturales, reducción de la huella de carbono y potenciar el valor social compartido con las comunidades locales. “Buscamos posicionar a la compañía como líder en sostenibilidad con un continuo compromiso con el medioambiente, la protección de los

Derechos Humanos y la formación de relaciones cercanas con nuestras comunidades vecinas”, explica Ricardo.

En tanto, su estrategia digital tiene desafíos relacionados a dos frentes. El primero está concentrado en las personas, en donde es clave la atracción de talento digital, el desarrollo de estas habilidades y de mindset digital en nuestros trabajadores y contratistas. El segundo se relaciona a la adopción de tecnología, alinear las necesidades estratégicas de la empresa con el estado de arte tecnológico y las condiciones particulares de la operación remota a través de la conectividad”.



Industria 4.0

Esta empresa, líder en innovación y desarrollo, le otorga al talento digital un espacio importante dentro de su estrategia. Cuando hablamos de talento digital, lo comprendemos como habilidades, conocimientos y competencias necesarias para trabajar en la era digital y que son fundamentales para desenvolverse en la llamada Industria 4.0.

Dentro de estas habilidades destacan las que son técnicas, para entender y aplicar las tecnologías, pero también las más transversales, como aquellas que contribuyan al desarrollo de una mejor cultura organizacional. Una cultura organizacional que Ricardo describe como “abierta a mejorar sus procesos y a escuchar nuevas ideas bajo la necesidad de perfeccionar las competencias o habilidades que no están siendo debidamente cubiertas”.

El talento digital se necesita transversalmente dentro de las distintas áreas de la compañía. A nivel corporativo, en la Gerencia de Tecnología y Digitalización se necesitan roles como ingenieros de proyectos de tecnología, de investigación y desarrollo, ingenieros de ciberseguridad y data engineers que tengan un alto conocimiento técnico en sus verticales. A nivel de operaciones, áreas comerciales y back office se necesitan roles como ingenieros de estudios, procesistas, estadísticos, agentes de cambio, entre otros. Adicionalmente, estas áreas necesitan algunos roles más especializados como data scientists e ingenieros de control y automatización.

Para ambos niveles, Ricardo comenta que “además del expertise de cada profesional, es necesario que sean capaces de adoptar e implementar los cambios que se requieren para una Industria 4.0, como también habilidades blandas para poder entender la necesidad del cliente interno, traducir su necesidad y poder comunicarse efectivamente”.

En cuanto a la gestión de este talento, comenta que se requiere desarrollar capacidades en las verticales de big

data, inteligencia artificial, automatización, realidad virtual y robótica en donde el talento digital es fundamental. Esto no sería posible sin la importancia que le da la compañía a la capacitación y en donde, para todas las áreas, existe un catálogo de capacitaciones on-demand de cursos sobre uso de diversas aplicaciones como Microsoft 365, Power BI, SAP y Salesforce.

Como apoyo al desarrollo del talento, los líderes al interior de esta organización resultan fundamentales, ya que son quienes deben asegurar que sus equipos cuenten con las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Para lograrlo, la compañía ha trabajado a través de la metodología Lean, la cual les permite “desarrollar una matriz de habilidades de sus equipos para definir las competencias, identificar las potenciales brechas que tiene cada una de las personas e incentivar a sus equipos a que progresivamente las cierren”, comenta el Gerente General.



“CUANDO HABLAMOS DE TALENTO DIGITAL, LO COMPRENDEMOS COMO HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS NECESARIAS PARA TRABAJAR EN LA ERA DIGITAL Y QUE SON FUNDAMENTALES PARA DESENVOLVERSE EN LA LLAMADA INDUSTRIA 4.0”

Alianzas estratégicas

Para asegurar el lineamiento de la estrategia en la compañía, todo el proceso de atracción y desarrollo de talentos se trabaja a través de una fuerte vinculación.

En esta vinculación con terceros, SQM contempla alianzas con empresas productivas para el desarrollo de competencias acordes con los requerimientos de la industria, entendiendo que en áreas de innovación y desarrollo se requieren de profesionales con enfoque en investigación y tecnología.

Como lo señala Ricardo, “se está avanzando en ello y estamos confiados en que la colaboración entre la academia y las empresas logrará dar salida a la necesidad de profesionales y a que aumente la investigación como una apuesta del país para el talento local, en especial en las comunidades vecinas donde concentramos nuestra presencia productiva”.

Así, SQM ha respondido en forma eficiente y oportuna a los desafíos tecnológicos y de la industria. Ello, a través del desarrollo de estrategias y políticas con planes específicos de captación de talento y formación con foco en las comunidades de zonas aledañas a la compañía.

En materia de inclusión y equidad de género, SQM fomenta y valora la participación femenina, la que al cierre del año 2022 alcanzó un 20% como resultado de distintas estrategias y tiene como meta fortalecer este trabajo para llegar con un 25% al 2025. “Apuntamos a la atracción de talentos a través de los programas de formación técnica de comunidades en donde de 800 participantes cerca de un 70% correspondió a mujeres”, enfatiza Ricardo.

Como parte de estas iniciativas, destaca la realización de charlas y eventos en las ciudades de Iquique y Antofagasta como los seminarios “Vamos por + mujeres en la minería” además de la participación en encuentros internacionales como el Women Economic Forum, evento que congregó a 400 participantes de ambas ciudades del norte.

En cuanto a las acciones de promoción de participación femenina que impulsa la compañía en todos los niveles de su organización, está el Programa Mentoring para la vinculación laboral, una iniciativa que promueve el intercambio de experiencias con mujeres que destacan por su desempeño al interior de SQM para aportar al desarrollo de competencias laborales de futuras profesionales y que fomenta además la incorporación de las mujeres en las carreras asociadas a las áreas de las ciencias, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas.



Tránsito a una sociedad más digital

“La pandemia no afectó el normal funcionamiento de esta compañía minera”, comenta Ricardo. La adopción de herramientas digitales catalizadas durante el confinamiento permitió que un mismo equipo pueda estar localizado en distintas ciudades del país y el trabajo sea tan efectivo como el que se realiza en forma presencial.

Bajo este contexto, la implementación de los Centros Integrados de Operación (CIO) al interior de SQM, permite que las plantas y procesos productivos se puedan controlar en un 100% de manera remota. Una situación que posibilita la atracción de talento de profesionales que no necesariamente tengan interés en trabajar en turnos o fuera de su ciudad de residencia.

Respecto de los desafíos que nuestro país tiene en materia de talento digital, en SQM aseguran que Chile necesita potenciar aún más esta área. Ello, ante el abanico de posibilidades que se están abriendo con los últimos avances en tecnología, lo que permitirá “ser más competitivo a nivel mundial”.

Para finalizar, recalca la importancia de mantenernos a la vanguardia en este tipo de tecnologías, agregando que “así como al inicio de los años 2000 la adopción de internet y el uso del correo electrónico aumentaron la productividad de las empresas, el gran potencial que están mostrando tecnologías como Chat GPT están sugiriendo que en el mediano plazo muchos puestos de trabajo necesitarán saber usar efectivamente este tipo de herramientas”.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CENTROS INTEGRADOS DE OPERACIÓN (CIO) AL INTERIOR DE SQM, **PERMITE QUE LAS PLANTAS Y PROCESOS PRODUCTIVOS SE PUEDAN CONTROLAR EN UN 100% DE MANERA REMOTA**





Statkraft es la empresa de energías renovables del Estado de Noruega y tiene 127 años de historia. Hoy, es el mayor generador de energías renovables de Europa, da empleo a más de 5.000 personas y está presente en 21 países a nivel global, incluyendo a Latinoamérica en Brasil, Perú y Chile.

Su objetivo en Chile es contribuir a la transformación energética para enfrentar el cambio climático, mediante el desarrollo de energías 100% limpias y renovables.

María Teresa González, Country Manager de la compañía en Chile, comenta sobre la importancia de incorporar talento digital para generar y transmitir el uso de energía renovable para evitar un desastre climático.



“

**POTENCIAR EL
TALENTO DIGITAL
DEBIESE SER
URGENTE, PORQUE
EL MUNDO DEL
TRABAJO SE VA A
TRANSFORMAR
POR COMPLETO”**



MARÍA TERESA GONZÁLEZ

COUNTRY MANAGER DE STATKRAFT EN CHILE



TALENTO DIGITAL PARA LA TRANSFORMACIÓN ENERGÉTICA

Enfrentar el cambio climático a través de la transformación energética y del desarrollo de proyectos de energías renovables y 100% limpias, es el principal objetivo de Statkraft Chile, según nos cuenta su Country Manager, María Teresa González. “Las energías renovables son la solución para enfrentar la urgencia climática que estamos viviendo. Tenemos hasta el año 2030 más o menos, para no traspasar el punto de no retorno, que son los 1,5 de calentamiento del planeta, para fin de siglo”.

En ese mismo contexto de urgencia, González cuenta que “si logramos avanzar en forma acelerada en esa línea y electrificar los usos de la energía en el transporte, en las viviendas y en las industrias, todavía estamos a tiempo de no tener que enfrentar un desastre climático de aquí a fin de siglo”. Para eso “la compañía está llevando adelante una estrategia de crecimiento muy acelerada, con diversos

proyectos de energía hidroeléctrica, eólica, solar y nuevas tecnologías como almacenamiento e hidrógeno verde”.

Respecto al desafío actual de Statkraft Chile, María Teresa señala que de aquí al 2028 la meta es tener una base instalada de, por lo menos, 1.000 MW. “Esto significa multiplicar por 15 la capacidad que tenemos hoy y para eso debemos acelerar nuestros proyectos que se encuentran en construcción y desarrollo, especialmente en el centro y norte de Chile”.

Para acelerar estos proyectos y lograr la meta propuesta, la Country Manager indica que la compañía tuvo que trabajar en una estrategia completamente nueva que incluye un enfoque digital potente, con 18 proyectos a desarrollar, alineados al crecimiento del negocio y que requieren de una gran dotación de talentos digitales y tecnológicos.



Acceso al mejor talento

Como la nueva estrategia de Statkraft continúa en proceso de definición y ajustes, también lo está la estrategia digital. María Teresa comenta que dentro de las capacidades y competencias que necesita la compañía, “estamos explorando perfiles como analistas de negocios, arquitectos de software, gestores de proyecto de soluciones digitales y perfiles que manejen herramientas para procesar mucha data, porque tenemos muchas exigencias a nivel técnico en términos de seguridad de la información”.

Sobre la capacidad de acceder a buenos talentos digitales en Chile, la Country Manager indica que debido a la pandemia que aceleró la transformación digital, exigiendo a las empresas a sumarse rápidamente, “existe menos oferta que demanda respecto a talentos y esto encarece los recursos, por lo que adecuarse a la flexibilidad, sobre todo en tecnología, es fundamental, lo que además permite contratar talentos de otros países”.

Otro punto clave de la nueva estrategia que destaca María Teresa, es abrir espacios de inclusión y diversidad dentro de la compañía, con el fin de integrar todo tipo de perfiles, opiniones y miradas. “Entendemos que la diversidad de miradas es vital. De cara a los clientes, a los desafíos sociopolíticos que enfrentamos y a las comunidades, necesitamos integrar variadas visiones, no solamente en materia de género, también de diferentes backgrounds, culturas, nacionalidades, religiones, etc. Entonces estamos en un plan bien ambicioso de aumentar nuestra diversidad e inclusión”, señala.

Para robustecer la diversidad corporativa, González cuenta que la compañía trabaja con una consultora externa que va fijando metas a corto y largo plazo, como por ejemplo, lograr que el 40% de los altos cargos de Statkraft a nivel corporativo sean mujeres; y comenta que “promovemos mucho la equidad de género y la inclusión, porque no solamente obedece a un tema de equidad y derechos humanos, sino que permite acceder a miradas diversas y a todo el talento disponible, favoreciendo así a la industria

energética que probablemente, en los próximos años, moverá la economía de Chile”.

Desde el ámbito externo y relacionado al impacto social, económico y ambiental que genera la compañía en Chile y el mundo, María Teresa cuenta que el trabajo con la comunidad es una de las grandes prioridades dentro de la estrategia de Statkraft; y que, para llevarlo a cabo, adhieren a siete de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Uno de esos objetivos es justamente la equidad de género, para lo cual la compañía imparte programas específicos de liderazgo con mujeres de los territorios donde operan y construyen los proyectos energéticos.



**“LAS ENERGÍAS
RENOVABLES SON LA
SOLUCIÓN, TENEMOS
HASTA EL AÑO 2030,
PARA NO TRASPASAR
EL PUNTO DE NO
RETORNO, QUE
SON LOS 1,5° DE
CALENTAMIENTO DEL
PLANETA, PARA FIN
DE SIGLO”**



Formación de nuevas habilidades y competencias

Respecto al desarrollo y crecimiento de los colaboradores de la compañía, cuenta que la medición, seguimiento y cumplimiento de nuevas metas personales son parte importante de la gestión interna de Statkraft. Para esto, señala que utilizan una plataforma digital, LinkedIn Learning y la aplicación móvil Motimate donde se van actualizando los planes de desarrollo individuales y de los equipos con entrenamiento formal, asignaciones temporales y material audiovisual de coaching en uso de herramientas.

María Teresa comenta que el trabajo de Recursos Humanos es fundamental en el plan de desarrollo de los colaboradores, porque es esta área la que está “constantemente asegurando que las personas tengan las oportunidades de tomar nuevos roles y desafíos dentro de la empresa”.

Por otro lado, señala que Statkraft permite e incentiva movimientos internacionales a algunos colaboradores para perfeccionarse fuera de Chile y para asegurar su crecimiento. Cuenta que desde hace dos años ofrecen programas de entrenamiento corporativo de liderazgo para todos los líderes de la organización, en los que tratan contenidos sobre gestión de cambio digital y sobre su rol como gestores de dicha evolución, señalando que en estos espacios participan “colaboradores de todo el mundo, generando una especie de network de aprendizaje mutuo, con el fin de desarrollar y compartir conocimiento”.



**STATKRAFT
INCENTIVA MOVIMIENTOS
INTERNACIONALES
PARA PERFECCIONARSE
Y ASEGURAR SU
CRECIMIENTO**



Potenciar el talento digital en Chile es urgente

Respecto a cómo está Chile en cuanto a oportunidades y formación de talentos digitales, María Teresa señala que “como dice Peter Diamandis, dueño e impulsor de la Singularity University de Silicon Valley, el desarrollo exponencial de la tecnología con Internet de las cosas, con big data, con blockchain, etc; va a hacer que todas las industrias se transformen de aquí a los próximos diez años, incluida la de la energía. Y creo que en Chile vamos muy lento en lo relativo a talento digital, porque no hay una reflexión profunda respecto de lo que significa en términos de empleabilidad”.

A esto agrega que, con la transformación digital, los avances tecnológicos y la inteligencia artificial, “muchos empleos van a desaparecer por sus características, pero hay muchos otros que van a ser muy necesarios, y creo que nosotros como país, todavía no tenemos un desarrollo que apunte en esa línea. Potenciar el talento digital debiese ser parte urgente de la estrategia país a nivel de política pública, porque claramente el mundo del trabajo se va a transformar por completo”.

“Yo creo que nosotros no somos capaces de visualizar todo lo que está pasando y a la velocidad que va a pasar. Esto tiene que estar en el centro de la discusión pública, de cómo queremos el desarrollo país a futuro y también requiere del rol protagónico que debemos tener las empresas para hacer estos cambios y para fomentarlos al interior de la compañía y hacia nuestras comunidades y clientes”, comenta.

Para finalizar, señala que la industria de la energía en Chile tiene un gran potencial, “no solo por los recursos naturales, el sol, el viento y el agua, sino que además porque tenemos los minerales que se necesitan para la transición energética, porque el litio y el cobre son vitales para los aerogeneradores y para la movilidad. Al mismo tiempo, nuestra industria también se va a ir transformando a partir del desarrollo tecnológico. Por lo tanto, tenemos que estar preparados, adelantarnos, ser mucho más proactivos para enfrentar estos desafíos”.





La historia de esta compañía comienza en 1880 con la llegada de los primeros servicios de telefonía a Chile. El 28 de abril de ese mismo año se realizó la primera llamada telefónica, operada por la Compañía de Teléfonos de Edison. Esta sociedad, y otras que la sucedieron, dieron origen a la actual Telefónica Chile, conocida por sus clientes en la actualidad como Movistar.

Hoy, Telefónica es una de las mayores empresas de telecomunicaciones a nivel mundial y cuenta con más de 3.700 colaboradores en Chile y más de 110.000 a nivel global. Avanzando a paso firme en este camino, Roberto Muñoz, Presidente de Telefónica Chile, nos cuenta cómo están aportando a la digitalización de las empresas y automatización de procesos, mediante la promoción y capacitación de sus talentos digitales.



“

EL TALENTO
DIGITAL INCLUYE
A PROFESIONALES
FAMILIARIZADOS CON
LA TECNOLOGÍA, Y
TAMBIÉN A **AQUELLOS
CAPACES DE UTILIZAR
LAS NUEVAS
HERRAMIENTAS
PARA CREAR
SOLUCIONES FRENTE
A LOS PROBLEMAS,DESARROLLÁNDOSE DE
MANERA AUTÓNOMA
EN FORMATO HÍBRIDO
Y REMOTO”**

A portrait of Roberto Muñoz, a middle-aged man with dark hair and a beard, wearing a light blue shirt and a grey blazer. He is standing in front of a blurred office background with glass partitions and modern lighting.

ROBERTO MUÑOZ

PRESIDENTE DE
TELEFÓNICA CHILE



DESARROLLANDO EN LAS PERSONAS LAS HABILIDADES DIGITALES DEL FUTURO

Los cambios en la tecnología traen consigo clientes muy informados y exigentes, lo que es un desafío adicional y ha obligado a los diferentes rubros a modificar constantemente la manera de operar, especialmente en el área de las telecomunicaciones, que además ha debido lidiar a nivel mundial con la pandemia generada por el COVID-19 y a nivel nacional, con las transformaciones sociales y culturales.

Roberto Muñoz explica que la pandemia generó “una evolución muy acelerada, que nos hizo dar cuenta de que el futuro es menos predecible de lo que uno cree y que se requiere mucha flexibilidad y capacidad de adaptación”.

Frente a esto, el ejecutivo menciona que los próximos desafíos de la compañía, y el país, son desarrollar su infraestructura digital gracias al 5G ya desplegado, avanzar en una conectividad más inclusiva y, finalmente, llegar con la fibra óptica a todos los chilenos. Una visión que es posible gracias a la evolución que ocurre día a día en el país ya que, como empresa, el foco es aprovechar la digitalización para desarrollar capacidades en el mundo empresarial, de hogares, instituciones, así como desde la educación en colegios, universidades e institutos, y también directamente en las personas, para formar talento y promover competencias basadas en las nuevas tecnologías.

Estos objetivos han creado la necesidad de continuar incorporando capacidades digitales que aporten a la digitalización. Por ejemplo, “durante años, solo entre un 20 y un 30% de las personas pagaban las facturas vía digital o las exigían impresas. Ahora el 75% de los clientes lo hace,

casi un 100% la recibe y pide online y es una cifra que sigue creciendo, sumado a una gran cantidad de trámites que se hacen online, siguiendo objetivos medioambientales. Eso mismo nos hace replantearnos las cosas para seguir en el camino del desarrollo y especializarnos”, comenta.

Actualmente, los tres ejes de su Agenda Digital están en la mejora continua de procesos, la evolución de canales digitales y el desarrollo de capacidades en torno a la conectividad, el IoT, Cloud, Ciberseguridad, Big Data y la Innovación. Para ello, el talento digital es la clave, el cual Roberto Muñoz define como “profesionales flexibles y con capacidad de adaptación, también familiarizados con la tecnología, y capaces de utilizar las nuevas herramientas para crear soluciones frente a los problemas, desarrollándose de manera autónoma en formato híbrido y remoto”.

+ “LA PANDEMIA GENERÓ UNA EVOLUCIÓN MUY ACELERADA, QUE NOS HIZO DAR CUENTA DE QUE EL FUTURO ES MENOS PREDECIBLE DE LO QUE UNO CREE Y QUE SE REQUIERE MUCHA FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN”

Competencias especializadas

Crear y mantener talentos digitales precisa buscar, desarrollar e invertir en personas que manejen capacidades determinadas, de manera que puedan llevar a la empresa por el camino deseado. Al ser una compañía multinacional, Telefónica cuenta con la ventaja de tener equipos multiculturales en la organización.

El proceso para formar estos equipos es riguroso, pues implica por parte de la Dirección de Personas, encontrar personas con un perfil digital, competencias propias que se van evaluando y potenciando durante el ciclo de trabajo. Estratégicamente, la definición de los perfiles laborales va cambiando, por tanto, “buscamos personas con capacidad para desarrollarse y aprender, y que no necesariamente tengan una especialización profesional específica, lo que es parte fundamental de los valores de la compañía. A su vez, también buscamos aquellos skills específicos con roles determinados, como expertos en UX o ciberseguridad”.

Un ámbito en esa línea es la contratación de nuevos talentos, sin olvidar la paridad, ya que según recalcó el Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2023, Telefónica es una de las empresas de telecomunicaciones consolidadas en progresos de paridad y transparencia.

“Hace cerca de 10 años creamos internamente el Comité de Diversidad y Equidad de Género, que nos permite ofrecer las mismas condiciones laborales y de desarrollo a todas las personas que trabajan en nuestra compañía”, señala el Presidente de la empresa. Actualmente, casi el 30% corresponde a mujeres líderes, lo cual se considera según el ejecutivo como “un gran número para una empresa de tecnología donde la profesión predominante es la ingeniería. Nuestra ambición es seguir en esa línea de crecimiento”.

Para eliminar sesgos, existen políticas y prácticas de equidad de género y corresponsabilidad, para fortalecer el bienestar de los equipos de trabajo y promover un cambio cultural. Destacan también aquellos programas

asociados a generar equilibrios en términos de número, como ternas de cargo con nombres igualitarios y objetivos en el total de la compañía en cuanto a liderazgo. De hecho, Movistar fue la primera operadora de telecomunicaciones del país en certificarse bajo la Norma 3262 con el Sello Iguala Conciliación del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, lo que refuerza el permanente compromiso con la diversidad, equidad de género y conciliación de la vida familiar, personal y laboral de todos los colaboradores.



Retroalimentación, formación y adaptabilidad

Independiente del área de trabajo en Telefónica, el feedback hacia los trabajadores es fundamental. “Al menos un par de veces al año, todas las personas tenemos la obligación de realizarlo de manera formal, porque es importante saber qué está haciendo cada persona, las obligaciones del trabajo, las posibilidades de avance, entre otros. Igualmente, nuestra cultura apunta a que la retroalimentación sea constante y no necesariamente tener que esperar estas instancias formales para hacerlo. En segundo lugar, hay un tema de objetivos individuales y que merece un seguimiento permanente de los indicadores según cada colaborador. Y lo tercero, es que, en relación al talento digital, realizamos dos evaluaciones al año donde revisamos el resultado de los equipos, de las metodologías, y según eso, activamos los planes correspondientes. Eso determina qué capacitaciones se requieren, qué cursos son necesarios para seguir, o si estamos usando la metodología adecuada. Por ejemplo, contamos con el Strategic Workforce Planning en donde a través de un levantamiento de skills bank, vamos planificando las necesidades que tendremos en habilidades y el desarrollo de las mismas, mediante capacitaciones dirigidas de forma estratégica. Y pronto lanzaremos “Ser Ágiles”, un nuevo programa de formación digital, en 4 niveles, para toda la compañía”, agrega Muñoz.

Como el desarrollo profesional de los trabajadores es parte de la cultura digital instaurada en la compañía, es requisito que todos cumplan una malla obligatoria de cursos en la plataforma propia de Telefónica. “Dependiendo del área, existen cursos de Cloud, Ciberseguridad e Internet of Things, entre otros, donde se debe demostrar la experticia. Además, existen otras materias optativas, donde los colaboradores pueden acceder a alternativas más sofisticadas. Junto con esto, contamos con una universidad corporativa de primera línea, en donde los cursos son desarrollados con las instituciones más prestigiosas del mundo para todos nuestros colaboradores y ejecutivos”, señala.

Al ser una multinacional, existen mecanismos que permiten estas formaciones extra para capacitar a colaboradores. Otra ventaja es la posibilidad que se les otorga de interactuar con personas que cumplen el mismo rol, pero en otros países, como España, Reino Unido, Alemania o Hispanoamérica, y que facilita el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

Como consecuencia del aprendizaje organizacional, el grueso de la compañía trabaja sobre la base de un modelo híbrido, que consiste en dos días en la oficina y tres días desde casa. Este formato es transversal y, muchas veces, el nivel de presencialidad también depende del rol del trabajador y los objetivos del equipo. Si bien el trabajo a través de plataformas permite diferentes ventajas, eso no significa dejar de crear una cultura.



“El trabajo remoto llegó. Pero este trabajo remoto sin una cultura de equipo, habilidades o herramientas digitales, no avanza. Por eso, todas las compañías están volviendo -a lo menos- a lo híbrido, porque hacer equipo, crear juntos y resolver desafíos se percibe distinto cuando es cara a cara, mirando y observando. Es necesario generar adhesión y compromiso a las compañías. ¿Cómo lo balanceamos? Aún es una de las grandes incógnitas, pero hasta las compañías tecnológicas más grandes y nativas digitales, como Amazon o Meta, exigen puntos de encuentro sociales que fomenten la creatividad”, explica.

“Apoyar el desarrollo digital de las personas nos permite no solo mejorar los resultados, sino que también generar un equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar. Colaboradores que logren ese equilibrio, serán colaboradores más comprometidos, con mayores habilidades digitales y una mejor calidad de vida”, agrega.

Sin embargo, los beneficios y avances digitales de la pandemia también tuvieron sus costos y el burnout o agotamiento de los colaboradores comenzó a ser frecuente en muchas empresas debido a la permanente conexión, reuniones sistemáticas y trabajos de largo plazo sin límites de horario. En Telefónica, la opción fue crear un programa de Desconexión Digital, donde existen diversos aspectos culturales en donde se sugiere no mantener reuniones fuera del horario de trabajo o durante la hora de almuerzo e interrumpir vacaciones, entre otras. “Esto hizo un patrón. Fue un acuerdo que firmamos con todos los sindicatos desde 2018 y eso nos ha permitido estar permanentemente conectados, pero con límites”, declara el ejecutivo.

Desarrollar la digitalización desde las personas

En materia de talento digital, Roberto es enfático en asegurar que aún hay mucho déficit. “Existe el talento, pero necesitamos desarrollar esas capacidades a lo largo de Chile. Uno de los grandes desafíos que tenemos como compañía es ayudar al desarrollo digital de las pequeñas y medianas empresas, puesto que vemos que no han evolucionado a la par de las grandes compañías, en parte porque faltan talentos “digitales”. Como compañía global, hemos podido apostar y contar con ese talento digital, pero la mayor parte de las Pymes no. Ese es uno de los mayores desafíos que vemos para que nuestras pequeñas y medianas empresas puedan seguir evolucionando y ganando competitividad, y contamos con las habilidades, servicios y tecnologías para ayudarles en ese desafío”, agrega.

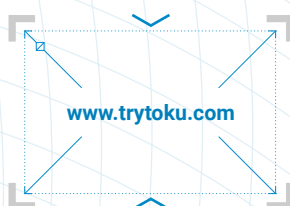
En este sentido, el futuro de Telefónica está en aportar a la infraestructura digital, a través de la fibra óptica y el 5G, reduciendo así la brecha digital. A su vez, desarrollar soluciones mediante Movistar Empresas, fomentando la digitalización de las Pymes y compañías de todos los tamaños, junto con la automatización de procesos en áreas claves como la minería.

Y para seguir aportando a las personas, empresas e instituciones, la compañía ha abierto 10 centros de laboratorios 5G en universidades de diferentes regiones -la meta es llegar a 11 este 2023- y también continúa impulsando un plan de reconversión laboral a través de campus.fundaciontelefonicomovistar.cl, que desarrolla su Fundación, donde también se encuentran programas de competencias y alfabetización digital, puesto que el futuro del trabajo y la capacitación sobre nuevas tecnologías de la información son esenciales para abordar las necesidades del siglo XXI.



Toku es una *startup* creada en septiembre del 2020 especializada en la gestión de cobros empresariales bajo la modalidad de suscripción. Esta Fintech, actualmente conformada por 86 personas, trabaja con empresas que deben recaudar, todos los meses, el pago de los seguros de los consumidores como las empresas de educación, créditos, servicios básicos y de telecomunicaciones. Todo esto a través de un software inteligente que permite recaudar más dinero todos los meses a un menor costo, brindando una mejor experiencia de pago a los usuarios finales.

En marzo de este año Toku cerró una ronda de inversión por 7,15 millones de dólares, que le permitirá consolidar su modelo en México y poder expandirse a otros países de Latinoamérica. La CEO y Cofundadora de Toku, Cristina Etcheberry, nos cuenta de los desafíos de formar una *startup* en pandemia y cómo el equipo se debe alinear en torno al contexto digital actual.



“

BRINDAMOS UN ESPACIO DONDE LA CREATIVIDAD PUEDE FLUIR Y SE PERMITE EL APRENDIZAJE A TRAVÉS DEL ERROR. ESTOS SON VALORES QUE LAS ORGANIZACIONES DEBEN TENER, ESPECIALMENTE PARA FOMENTAR EL DESARROLLO DE UN TALENTO DEL SIGLO XXI”



toku®

CRISTINA ETCHEBERRY

CEO Y COFUNDADORA DE TOKU



CULTURA COLABORATIVA Y APRENDIZAJE A TRAVÉS DEL ERROR

La misión de Toku es revolucionar la manera en cómo las empresas recaudan, facilitándoles el proceso a través de tecnología y ofreciéndole a sus clientes una nueva y mejor forma de realizar sus pagos, donde pueden inscribir sus pagos automáticos en 2 minutos. El objetivo según Cristina “es llegar a atender a 50 mil empresas a través de Latinoamérica, y así ayudar a pagar a más de 100 millones de consumidores finales”.

Esto lo buscan lograr otorgando un software que optimiza de manera inteligente la recaudación y cobranza, donde las empresas lo hacen con su propia imagen de marca, total control sobre el proceso, y ofreciendo una solución integral de pagos para sus clientes. A través de su plataforma, no solo se simplifica y agiliza el proceso de pago para el consumidor final, sino que también se integra un software como servicio (SaaS), permitiendo a las empresas cobrar de manera activa e inteligente, con reportabilidad y gestión contable de las recaudaciones, todo ello a una fracción del costo y en un entorno completamente digital. Gracias a esta solución, tan solo en el 2022, la *startup* chilena aumentó sus ingresos por más de 7 veces, multiplicó 25 veces su TPV (Total Payment Volume), creciendo un 662%, y abrió un nuevo mercado: México.

Sin embargo, para potenciar su modelo de negocios en América Latina, Toku se enfrenta a dos desafíos principales. En primer lugar, debe atraer y retener talento experto en un entorno demandante y de ritmo acelerado, especialmente en el desarrollo de software. En segundo lugar, la empresa debe enfrentar los desafíos regulatorios que afectan a la industria financiera en la cual se encuentra.

A medida que Toku continúa su trayectoria de transformación y se posiciona como una solución líder en el campo de la recaudación en América Latina, su éxito a largo plazo dependerá de su capacidad para superar estos desafíos. Según Cristina, “ha crecido mucho en Chile la oferta de profesionales, en los últimos años, con las capacidades y experiencia necesaria. Toku posee una oferta de valor atractiva, y a través de nuestra expansión a México, buscamos contratar más talento digital, desarrollar nuevas áreas e iniciar un proceso de descubrimiento en los próximos países de la región donde queremos aterrizar pronto, para seguir resolviendo los dolores de las empresas de suscripción de la región”.



“HA CRECIDO MUCHO EN CHILE LA OFERTA DE PROFESIONALES, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, CON LAS CAPACIDADES Y EXPERIENCIA NECESARIA. **TOKU POSEE UNA OFERTA DE VALOR ATRACTIVA, Y A TRAVÉS DE NUESTRA EXPANSIÓN A MÉXICO, BUSCAMOS CONTRATAR MÁS TALENTO DIGITAL**”

Libertad y autonomía

En palabras de su CEO y cofundadora, el talento digital es una parte relevante del talento de una persona, por lo que considera que “es cualquier persona que tenga las capacidades de aprender, especialmente en la parte digital y que requiere conocimientos técnicos. Es una mezcla entre capacidades, habilidades y tecnología. Este talento podrá rápidamente adecuarse a trabajar en múltiples roles que demanda el mercado actual, tales como el desarrollo de software, de producto, de diseño de experiencia del usuario, marketing, etc.”.

El talento digital, para la CEO de Toku, va más allá del simple dominio de herramientas digitales específicas, sino que “apunta más bien a la capacidad de aprender, a una mentalidad de constante aprendizaje y evolución que permita la actualización en un contexto en que el cambio es mucho más acelerado que en otros”.

Las personas y el talento en Toku son uno de los focos más importantes. Ello por la necesidad de atraer perfiles en cargos que son claves para la entrega de un mejor servicio. “Nos dedicamos mucho tiempo tanto en atraer como en seleccionar personas correctas y lo hemos logrado”, señala. “Para mí, uno de mis focos más importantes como CEO es estar constantemente buscando ese talento. O sea, hoy en día participan por lo menos 800 perfiles para cada vacante que cerramos, en promedio”.

Agrega que el énfasis está en la selección y es ahí donde ponen su mayor esfuerzo. Una vez que se realiza este proceso quienes pasan a formar parte de la empresa tienen la libertad y la autonomía suficientes para desplegar todo su potencial. “Confiamos 100% en sus capacidades para hacer frente a los desafíos que tienen”.

Un aspecto novedoso que destaca a Toku es que fomenta la autogestión entre sus trabajadores. Y es que están conscientes de lo importante que es el desarrollo de habilidades a través de la capacitación y el aprendizaje. Una estrategia que los llevó a destinar parte de sus recursos a

la entrega de una tarjeta con un crédito de 500 dólares, el que puede ser utilizado para la compra de libros o guías de cursos online o bien invitar a expertos y mentores para potenciar sus áreas de trabajo. “La idea es que cada uno se capacite de la manera que más le convenga. Esa es nuestra estrategia por ahora”.

La experiencia también es un aporte a la hora de la selección, detalla, en donde el Área de Personas resulta fundamental para este propósito. Un área que -según describe- tiene la capacidad de adelantarse al plan de contratación con un diseño de más largo plazo. Este plan busca atraer a los más talentosos y talentosas. “Estamos siempre comunicados con personas con experiencias y habilidades relevantes para invitarlas a ser parte de este proceso y nos enfocamos en ayudar en la primera parte de esta selección y en donde cada líder de equipo tiene un rol protagónico”. Por otra parte, Toku hace énfasis en buscar al menos un 50% de las potenciales personas que van a pasar por el proceso de reclutamiento y selección para un cargo de manera proactiva. Es decir, con la empresa acercándose a los candidatos que mejor se ajusten al perfil buscado, con el fin de encontrar a las personas más talentosas posibles, acelerando al mismo tiempo la primera fase del proceso de selección, que es más bien masiva.

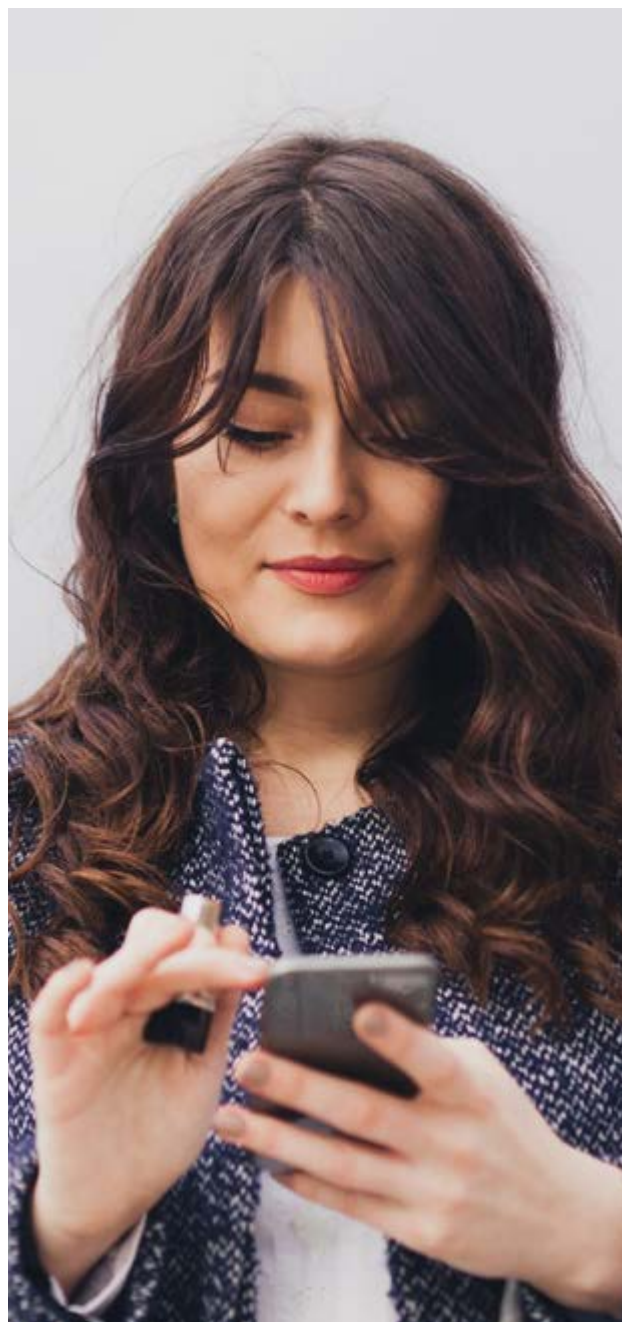
De igual forma, Cristina indica que, en la empresa, los líderes tienen un rol protagónico en la motivación de las personas y en incentivar que se desarrollen los talentos dentro de Toku y también atrayéndolos. Por ello, están constantemente desarrollando redes de contacto de personas talentosas para invitar al proyecto, habilitando a la empresa estar en constante búsqueda de mejora de sus capacidades instaladas a través de la incorporación de personas que cuenten con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el negocio.

Igualdad de oportunidades

En materia de género y diversidad, Toku se ha puesto como meta incorporar igual número de mujeres en su proceso de selección, una medida que busca equiparar la cancha en igualdad de oportunidades. Para esto, también han adoptado una estrategia activa de selección que enfatice la equidad de género.

A pesar de esta medida, señala que es una situación que al interior de la industria se ve compleja. Es que el número de mujeres sigue siendo bajo en las diversas disciplinas STEM. “Nos cuesta mucho más llenar esa cuota de equidad de género en el inicio del proceso de postulación”. Esto es particularmente complicado en el caso de los desarrolladores de software, que es un rubro notoriamente masculinizado y en el que solo recientemente se han tomado medidas para aumentar la cantidad de mujeres que entren al mundo de la programación, o la informática.

De ahí que para la empresaria el talento digital que el país necesita debe ser equitativo entre hombres y mujeres. “Creo que es muy importante que el talento digital en Chile sea representativo de las distintas personas que componen el país. Para mí esa es la mayor brecha que tenemos”, señala. Y es precisamente esa brecha la que reclama mayor inversión en educación, ya que “la capacidad de aprender que tienen tanto hombres como mujeres, unida a la necesidad de un aprendizaje constante, es el foco que debiera tener el gobierno y los privados que participan de la economía chilena”.



“CREO QUE ES MUY IMPORTANTE QUE EL TALENTO DIGITAL EN CHILE SEA REPRESENTATIVO DE LAS DISTINTAS PERSONAS QUE COMPONEN EL PAÍS. PARA MÍ ESA ES LA MAYOR BRECHA QUE TENEMOS”

Facilitadores de procesos

Desde su origen, Toku trabajó de manera digital, a través de videoconferencias, sin conocerse en persona, hasta que se liberó el lockdown, lo que dio la oportunidad de tener muchas maneras de trabajar en persona y de conectar entre el equipo. Es así que pasaron de tener un trabajo 100% digital a ser una empresa “office first”. “En el fondo, hay mucha flexibilidad para tomarse, como trabajar de manera remota, pero toda la gente que contratamos tiene que vivir en la ciudad donde está la oficina, y se espera que todos vayamos la mayoría del tiempo, a la oficina. Se instauró algo natural dentro de nuestra manera de trabajar, es estar en la oficina físicamente compartiendo en persona”.

Respecto del protagonismo de la *startup* con miras a una sociedad más digital, reconoce que el impacto está en trabajar con empresas tradicionales y entregar herramientas que les permitan facilitar sus procesos. “Tenemos un rol muy importante como empresa en ese desafío, porque nuestra idea es ayudar a muchos segmentos al permitir que puedan hacer estos procesos de recaudación de manera mucho más simple y de manera digital”. Un impacto que reconoce es positivo y que permite un acompañamiento digital a las empresas con las que trabajan, además de un acompañamiento presencial y en terreno para entender cómo funcionan sus procesos, menciona Etcheberry.

Cristina finaliza enfatizando que “en Toku, fomentamos una cultura creativa y colaborativa, donde se promueve la colaboración entre los equipos y se valora la participación de todos. Además, brindamos un espacio donde la creatividad puede fluir y se permite el aprendizaje a través del error. Estos son valores que las organizaciones deben tener, especialmente para fomentar el desarrollo de un talento del siglo XXI”.

“TENEMOS UN ROL MUY IMPORTANTE COMO EMPRESA EN ESE DESAFÍO, PORQUE NUESTRA IDEA ES AYUDAR A MUCHOS SEGMENTOS AL PERMITIR QUE PUEDAN HACER ESTOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN DE MANERA MUCHO MÁS SIMPLE Y DE MANERA DIGITAL”



transbank^{M.R.}

APOYANDO NEGOCIOS

Transbank es una empresa tecnológica de servicios de pago chilena que nació en 1989 y que por más de tres décadas ha sido pionera y líder indiscutido en el sector". Actualmente enfrenta los desafíos de cambios regulatorios y nuevos actores del mercado con 700 colaboradores, con quienes lleva a cabo una estrategia orientada a generar alianzas comerciales, innovar en productos segmentados, y extender el pago electrónico a Chile y con alcance regional.

El líder que llegó a impulsar los cambios de estrategia ante la apertura de la industria en el mercado chileno, es Patricio Santelices, su Gerente General, quien nos cuenta de los desafíos que se deben enfrentar para buscar, fomentar e integrar los mejores talentos digitales para alcanzar sus objetivos estratégicos y diferenciarse de la competencia.



“

ES CLAVE CONECTAR
A UNIVERSIDADES Y
CENTROS DE FORMACIÓN
CON LAS EMPRESAS
PARA QUE, DE CARA
A LOS ESTUDIANTES,
**PODAMOS CONSTRUIR
PUENTES Y CONEXIONES
REALES QUE LES
FACILITE SU INSERCIÓN
LABORAL Y DESARROLLO
PROFESIONAL”**



PATRICIO SANTELICES

GERENTE GENERAL DE TRANSBANK



TALENTO QUE APORTE VALOR A PEQUEÑAS Y GRANDES EMPRESAS

Desde hace algunos años, la industria ha desafiado a Transbank a abrirse a nuevos mercados y prepararse de forma continua ante la llegada progresiva de mayor competencia. Esto ha implicado vivir una transformación cultural y digital que gestione el cambio con foco en la reorganización de los desafíos, innovaciones, clientes y competencias profesionales.

Patricio Santelices, quien tiene experiencia en dos adquirentes extranjeros del mismo negocio que tuvieron que adaptarse a la apertura de mercado en condiciones similares a Transbank, asumió como Gerente General para impulsar esta nueva estrategia, donde el desafío digital tomó un peso decisivo y fundamental.

“La transformación de los últimos años apunta a preparar a una compañía ante la fuerte y creciente llegada de la

competencia para tener su propia habilidad comercial que le permita sumarse de forma sólida a la participación del mercado, agregando valor, aportando a la inclusión y al desarrollo de la economía digital en el país”, señala.

Además de integrar las nuevas leyes y regulaciones de Open Banking para operar y promover un sistema de competencia transparente y justo, entre los desafíos que cuenta Santelices está la reformulación del área comercial y de venta de servicios. “Ahora tenemos que encontrar y atraer más micro, pequeños y comercios de diversos tamaños y emprendimientos a lo largo de Chile. Eso marca una diferencia importante en la manera en la que interactúas con ellos”.

A ellos se suma la necesidad de innovar permanentemente, integrando nuevas soluciones tecnológicas, generando



alianzas de valor con intermediarios y ofreciendo nuevos servicios, como soluciones de caja, que permitan democratizar y extender los servicios de pago a todos los segmentos. También promover que los pagos sean cada vez menos fraccionados, mediante la innovación digital con código QR o pagos biométricos. En este contexto, “la necesidad de atraer talento digital cobra fuerza, lo que ha impulsado a Transbank a profundizar la búsqueda de perfiles profesionales al servicio de la transformación digital”, agrega.

Esta nueva mirada involucra a los colaboradores de Transbank, quienes pueden acceder a una academia digital que disponibiliza cursos propios y otros del extranjero. En paralelo, también están utilizando LinkedIn Learning, que permite a cada colaborador crear su propia hoja de ruta de crecimiento en base a mallas de capacitación o según los propios intereses.

“Esta autogestión nos ha dado muy buenos resultados. El 98% del grupo target completó cerca de cuatro o cinco cursos adicionales a los tres definidos como mínimos”, comenta Santelices, quien agrega que el fortalecimiento de los 120 líderes de equipos es fundamental en la estrategia interna. Para lograrlo, “ofrecemos diversos programas orientados a fortalecer diferentes habilidades comunicacionales, alinear nuevos modelos de evaluación, acceder a programas de mentoring y de coaching que ayudarán a aprovechar al máximo las nuevas competencias adquiridas, y de esta forma, potenciar a los distintos equipos”.

Estas medidas apuntan a fortalecer la capacidad de Transbank para adaptarse a esta nueva era de la industria de pagos y cumplir con el gran objetivo de mantener el liderazgo en Chile. Para ello, enfatiza que “la transformación cultural dentro de la organización es clave. Por eso, hay que preparar a los equipos, de manera que la innovación constante pase a ocupar un lugar central en su trabajo y que los talentos digitales puedan tener un desempeño exitoso e impulse su crecimiento profesional futuro”.



**“LA NECESIDAD DE
ATRAER TALENTO
DIGITAL COBRA
FUERZA, LO QUE
HA IMPULSADO
A TRANSBANK A
PROFUNDIZAR LA
BÚSQUEDA DE PERFILES
PROFESIONALES
AL SERVICIO DE LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL”**



Talento digital para la transformación cultural

Al momento de definir talento digital, Santelices lo identifica como “la capacidad de los colaboradores de aprender constantemente y de innovar con fuerza para lograr un desempeño destacado que les permita crecer profesionalmente y aportar al liderazgo y expansión de la compañía”. Asimismo, y en vista de la migración a la nube que Transbank está llevando adelante, el perfil de profesionales que están formando internamente y reclutando está relacionado con la migración tecnológica, la arquitectura de la información y la ingeniería en producción.

Para Santelices, el apuntar a todos los segmentos económicos y nichos de negocio “requiere un esfuerzo en innovación segmentada y ajustable para abordar realidades completamente distintas, a través de ofertas específicas y personalizadas. Para esto, necesitamos atraer, formar y potenciar talentos inquietos y proactivos que piensen y desarrollen soluciones”.

Esta transformación interna ha llevado a que Transbank vaya sumando nuevas miradas de negocio y oportunidades de desarrollo basadas en una nueva cultura data driven. El valor de esta información sistematizada le permite obtener y disponibilizar insights de inteligencia sobre comportamiento de consumo para los comercios. Además contribuye a fortalecer alianzas comerciales con proveedores de servicios de pago (PSP), emisores de tarjetas, boletas electrónicas y bancos, entre otros. Con ello es posible desarrollar soluciones innovadoras, código QR, billeteras electrónicas y tecnologías para reforzar sus servicios, softwares y aplicaciones.

Compromiso con los pequeños comercios

Una de las estrategias más robustas de Transbank actualmente es potenciar y ayudar a los pequeños comercios y emprendimientos a impulsar sus negocios. Este interés responde a uno de los valores principales de la compañía, que es ser precursores, impulsores y facilitadores del desarrollo social y económico en nuestro país. “Hemos comprobado que cuando un comercio incorpora los pagos digitales sus ventas crecen entre 30% y 40%, porque las personas ya no dependen del dinero físico para comprar”, enfatiza el ejecutivo.

Para fomentar la formalización y el crecimiento de los emprendimientos a lo largo del país, Transbank cuenta con un podcast llamado “La senda del emprendedor”, alojado en Spotify y trabajan con distintas alianzas y aliados para impactar positivamente a los comerciantes más pequeños que no tienen acceso o están desconectados del mundo digital.

“Estamos ayudando a emprendedores de todos los tamaños, desde los sofisticados hasta los que trabajan en ferias, con soluciones tecnológicas simples, además de capacitaciones que les ayuden a formalizar cada vez más sus negocios, impulsando sus ventas”, relata.

Respecto de los comercios medianos, Transbank cuenta con soluciones de valor agregado que les permiten automatizar y digitalizar sus negocios, por ejemplo, a través de la emisión de boletas electrónicas y soluciones de seguridad en sus pagos. En los comercios grandes y corporaciones, en tanto, hoy el foco está puesto en la disponibilidad de datos, automatización y reforzamiento de sistemas tecnológicos.

Conexión del mundo privado con la academia

Santelices indica que en Chile existe una distancia muy importante entre la formación que entregan las universidades o institutos profesionales y las necesidades que presenta el mundo empresarial y laboral.

“Chile sigue formando ingenieros comerciales o ingenieros civiles industriales con una desconexión enorme de las necesidades tecnológicas que tenemos hoy las empresas” dice, y añade que “hoy necesitamos desarrolladores, líderes, gente con conocimiento especializado, que ocupe posiciones mucho más concretas como developers o product owners. Aún hay una desconexión enorme en la que juntos debemos trabajar para generar mayores competencias y talentos al servicio del desarrollo de nuestra sociedad y economía digital”.

Por otro lado, enfatiza que los talentos digitales son escasos en este negocio y a nivel país, si bien hay una gran necesidad de profesionales con este perfil que asuman roles de liderazgo, “necesitamos personas que estén permanentemente desafiándose, y con eso, desafiando al resto y a sus equipos. Personas que puedan mirar cualquier cambio o novedad como una oportunidad”, acota.

Para modificar esta carencia, “es clave conectar a universidades y centros de formación con las empresas para que, de cara a los estudiantes, podamos construir puentes y conexiones reales que les faciliten su inserción laboral y desarrollo profesional”.

Sobre este punto, recalca que Transbank está avanzando en esa línea al establecer alianzas con universidades que permiten formar los talentos necesarios para el desarrollo actual de la empresa y de sus clientes. De esta manera, “los estudiantes conocen el mundo real de datos, trabajan a la par con nosotros, se especializan y buscamos soluciones para desarrollar conjuntamente, más que maquetas o pilotos. Así, en un formato integrado de empresa y academia, podemos desarrollar productos que se hagan realidad y agreguen valor a comercios, emprendimientos, a los usuarios y consumidores, o sea, a la sociedad en conjunto”.



“NECESITAMOS ATRAER, FORMAR Y POTENCIAR TALENTOS INQUIETOS Y PROACTIVOS QUE PIENSEN Y DESARROLLEN SOLUCIONES”



Uber

La empresa norteamericana Uber llegó a Chile el año 2014 con el objetivo de conectar el mundo físico con el mundo digital, para ayudar a mover las ciudades, las personas y las empresas de cualquier tamaño. Hoy cuenta con tres grandes líneas de negocio: Uber Mobility, Uber Delivery y Cornershop, con más de 1.000 empleados contratados, 120.000 socios conductores y repartidores que todos los meses generan ganancias en la plataforma, y más de 9.000 locales, restaurantes y tiendas de conveniencia asociadas y con más de 2.2 millones de usuarios al mes en todo el país.

Federico Prada, Gerente General de Uber Chile cuenta sobre los nuevos desafíos de la industria de la movilidad y del delivery, las nuevas estrategias de la compañía y la necesidad de atraer y formar personas con talento digital, fomentando las mentorías y el autoaprendizaje.



“

LA HABILIDAD
TÉCNICA POR SÍ SOLA
NO ES SUFICIENTE.

**EL TALENTO DIGITAL
DEBE TENER
VISIÓN PARA LOS
NEGOCIOS Y TODAS
LAS HABILIDADES
REQUERIDAS** PARA
PODER ADAPTARSE
A LOS CONSTANTES
DESAFÍOS QUE
TENEMOS COMO
EMPRESAS DE
TECNOLOGÍA”

A man with dark, curly hair and a friendly smile stands with his arms crossed. He is wearing a light-colored, short-sleeved button-down shirt with thin vertical stripes and a black smartwatch on his left wrist. The background is a vibrant, abstract mural with bold, colorful shapes in shades of purple, blue, yellow, and red, resembling a modern graffiti or digital art style.

FEDERICO PRADA

GERENTE GENERAL DE UBER CHILE



HABILIDADES TÉCNICAS Y BLANDAS PARA GENERAR IMPACTO

Son 9 años de Uber en Chile, en los cuales la compañía tecnológica ha tenido que adaptarse al contexto nacional y mundial transformando sus líneas de negocio y estrategias, acorde a la realidad geográfica, económica y social del país.

El estallido social y la llegada de la pandemia y el confinamiento, trajo desafíos urgentes para la compañía tanto en gestión operacional, como en distribución y en nuevos modelos de negocio. Por otro lado, surgieron nuevas necesidades en las empresas, Pymes, locales de conveniencia y en los usuarios, que requerían soluciones inmediatas.

Federico nos cuenta que éste fue un periodo intenso, que exigió soluciones rápidas y una alta capacidad de adaptación y reinversión. Por otro lado, significó una gran oportunidad para la compañía, ya que las necesidades sociales apelaban directamente al negocio de Uber, especialmente en lo relacionado al delivery y a la conexión entre locales, restaurantes, tiendas y empresas con los usuarios o clientes.

“Uber Eats y su sistema digital de delivery se transformó en la salvación de muchas Pymes, locales, tiendas y restaurantes que estaban cerrados porque no tenían sistema de reparto a domicilio, y también en una solución para que las personas pudieran comprar desde sus casas y recibir sus productos”.

Fue en ese periodo, además, que la empresa basada en San Francisco anunció la adquisición de una participación mayoritaria en la chilena Cornershop, que vino a

dar impulso en su estrategia de compra y delivery de supermercados en todo el mundo. A ello, se sumó el año pasado la nueva membresía Uber One, que ofrece descuentos y beneficios especiales a sus afiliados.

Nada de lo anterior hubiese sido posible sin talento digital, por lo que encontrar, formar y retener ese talento, fue un desafío clave en ese periodo y continúa siendo primordial para el mantenimiento, funcionamiento y crecimiento de Uber Chile y sus líneas de negocio actuales y futuras.

+ **“EL TALENTO DIGITAL
SE DEFINE POR LAS
CAPACIDADES TÉCNICAS
Y LAS HABILIDADES
REQUERIDAS PARA
CONSTRUIR EL PRESENTE Y
FUTURO DE UNA COMPAÑÍA”**



Una combinación de habilidades

Federico define el talento digital como “las capacidades técnicas y las habilidades requeridas para construir el presente y futuro de una compañía”, agregando que éstas se pueden adquirir y desarrollar dentro o fuera de la empresa.

Detalla que está compuesto por “todas aquellas personas que son parte de una organización, que tienen ciertas habilidades o competencias técnicas requeridas en las empresas digitales, para poder desarrollar las soluciones que un mercado o una organización requiere. A la vez, deben tener las habilidades blandas para reaccionar y adaptarse a tiempo a las circunstancias de este mundo”.

Esto porque “la habilidad técnica por sí sola no es suficiente. El talento digital debe tener visión para los negocios y todas las habilidades requeridas para poder adaptarse a los constantes desafíos que tenemos como empresas de tecnología”. Agrega que “el combinar las habilidades blandas y técnicas es lo que realmente genera el impacto total”.

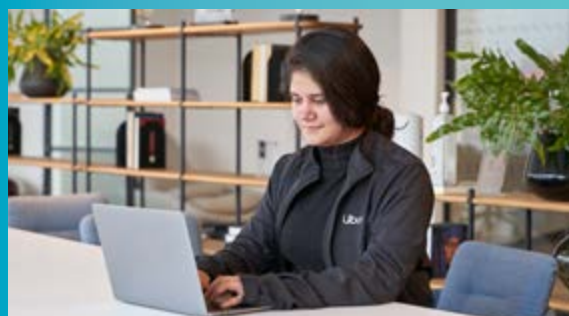
Para asegurar un buen equipo humano y el buen desarrollo de cualquier empresa, el pilar fundamental tiene que ver con la calidad de sus líderes, es por esto que “siempre tratamos de buscar líderes que sean modelos a seguir para los demás equipos”.

Señala que los líderes tienen el rol de identificar las necesidades de talento y de habilidades dentro de sus equipos y de generar los perfiles para el proceso de búsqueda, además de la hoja de ruta y crecimiento interno en el desarrollo profesional de cada miembro de sus equipos. Para esto, es necesario que los líderes de las distintas áreas estén siempre alineados y en constante comunicación.

Cuenta que los líderes se conectan directamente con los equipos de atracción de talento, en todo lo relacionado a “People and culture” -como le llaman al interior de la empresa- identificando las necesidades y brechas de los equipos y promoviendo y desarrollando las soluciones y oportunidades para fortalecer los talentos y maximizar los recursos.

En lo relacionado a la composición de equipos dentro de Uber, indica que la clave está en la diversidad, porque “las grandes mentes no necesariamente tienen que pensar igual. Hay que generar instancias para que existan diferentes puntos de vista y variadas soluciones para una misma problemática. Para eso es necesario crear un ecosistema diverso, no solo de perfiles, profesiones y capacidades, sino de etnicidad, raza, género, edades, orientación sexual, cultura, pensamiento, etc.”.

“Uber a nivel mundial tiene un compromiso importante respecto a la diversidad, la equidad de género y la inclusión”, agregando que “todos los equipos de Uber deben apuntar a la meta de tener una composición con 50% de mujeres” y que gracias a estas acciones el 2021 Uber fue elegida como la mejor empresa para trabajar en el ámbito de diversidad de género en Estados Unidos.



Aprendizaje de embudo

Respecto al sistema interno de formación y desarrollo de talentos y habilidades, la compañía trabaja con un esquema de aprendizaje interno en forma de embudo, que está compuesto por tres metodologías.

Primero, el 70% del esquema corresponde a la metodología de “Learning by doing”, que consiste en pasantías dentro de la empresa, donde los mismos empleados tienen acceso a un “Gigs Marketplace” o bolsa de trabajos, mediante el cual pueden apoyar o solicitar apoyo a otros colaboradores, de cualquier parte del mundo, para el desarrollo de un producto o proyecto, por un tiempo determinado.

Luego, señala que el 20% depende de la metodología “Learning by others”, en la cual los propios colaboradores cumplen el rol de mentores en las especialidades que manejan y que sus pares requieren. De esta forma acortamos la brecha de conocimiento o habilidades, mediante los mismos talentos de la organización, independiente del lugar geográfico o del área de desarrollo en la que se encuentren.

Por otro lado, comenta que también utilizan el sistema de “Career success stories”, que funciona mediante

mentorías informales, donde los colaboradores comparten sus historias de éxito dentro de Uber, a través de paneles impartidos en los eventos corporativos.

Por último, el 10% del esquema de aprendizaje equivale al “formal learning”, que corresponde al aprendizaje formal de cada empleado, al cual la compañía otorga varios recursos, entre ellos, una membresía gratuita a los cursos de LinkedIn Learning y una plataforma interna llamada Degreed, que contiene cientos de cursos de habilidades específicas con pruebas y certificaciones internas.

“Cuando tú combinas lo formal con el aprendizaje, las mentorías, las pasantías y las historias de carreras exitosas, haces un embudo de aprendizaje que te va entregando una espiral virtuosa de habilidades que te permiten cerrar brechas técnicas, tácticas o habilidades blandas”, indicando que además, cuando se van completando los cursos y certificados de cada metodología de aprendizaje, los empleados pueden ver cómo se les van abriendo nuevas opciones dentro de la empresa ya sea en su área o en otros roles, que pueden incluso ser en otros países.



“HAY QUE GENERAR UN ECOSISTEMA DE VARIOS CANALES PARA ESE TALENTO DIGITAL TAN NECESARIO QUE, DE AQUÍ EN ADELANTE, SOLO VA A CRECER”



Adquisición de conocimientos y habilidades

Respecto al escenario de Chile frente al talento digital, Prada considera que el país presenta brechas importantes, especialmente en lo relativo a adquisición de conocimientos y habilidades digitales y tecnológicas, a la equidad de género en estas mismas disciplinas y al manejo del inglés, porque “al menos en el mundo tecnológico nos movemos en compañías más globales y el inglés es un factor determinante no solo para el aprendizaje, sino para la interacción y la escalabilidad de las cosas que uno hace”.

Considera que “no es necesario que la brecha a nivel nacional tenga que ser cerrada con educación formal, es decir, en una universidad, porque el lenguaje de programación y otras habilidades digitales se pueden aprender informalmente”, agregando que la brecha se podría disminuir si el mundo privado y público entregaran más becas en carreras STEM o en áreas técnicas, si se subvencionaran campamentos de programación y capacitación digital o si el Estado ofreciera cursos digitales y tecnológicos gratuitos.

Para concluir, señala que “son pasos concretos que deberíamos impulsar, ya sea desde el punto de vista privado o a través de entidades públicas. Hay que generar un ecosistema de varios canales para ese talento digital tan necesario que, de aquí en adelante, solo va a crecer. Para que las personas entiendan que a través de profesiones tecnológicas van a poder generar mayor ingreso y bienestar para ellos y su familia, como también aportar a las necesidades actuales de toda la industria”.





Verisure es una empresa multinacional de origen europeo, con más de 30 años de experiencia en el rubro de la seguridad total de personas, hogares y negocios, que busca a través de sus productos y servicios, entregar la protección y tranquilidad que todos tienen como derecho.

Verisure está en Chile desde hace 12 años, y está presente en 14 de las 16 regiones. Actualmente cuenta con un equipo de 25 mil personas a nivel global, siendo más de 1.400 colaboradores en el país. El Gerente General en Chile, Eduardo Dorado, comparte los nuevos desafíos de la industria de seguridad, debido al aumento de percepción de inseguridad ciudadana, y cuenta sobre la necesidad de formar talentos digitales con conocimiento en seguridad y protección.



“

**EL TALENTO NO
SE CONFORMA
SOLO CON UN
BUEN SALARIO.**
ÉSTE APUNTA A
PROYECTOS CON
UNA PROPUESTA
DE VALOR HUMANA
Y HOLÍSTICA”

A portrait of Eduardo Dorado, a man with dark hair, smiling, wearing a dark blue suit jacket over a white shirt. He is standing in front of a blurred background that appears to be an office or a modern interior space. A decorative graphic consisting of concentric circles and lines is overlaid on the lower part of the image, framing the text.

EDUARDO DORADO

GERENTE GENERAL DE VERISURE



TALENTO PARA LA PROTECCIÓN DE LAS PERSONAS

En los últimos años, los índices de inseguridad en Chile han aumentado de forma considerable. Según el Índice Paz Ciudadana 2022, la percepción de temor ante la delincuencia es la más alta de los últimos 22 años, situándose en un 28%. Además, en el 32% de los hogares chilenos algún miembro ha sido víctima de robo o intento de robo.

Por otra parte, la última encuesta de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo reveló que a nivel nacional el 58,6% de los locales comerciales fueron víctima de algún delito durante el 2022. Todo esto ha impactado significativamente en el crecimiento de la industria de la seguridad en un 8%.

“Hemos notado un creciente interés por sistemas de seguridad que plantean nuevas formas de proteger personas, hogares y negocios. Para esto, la innovación ha tomado un rol protagónico en respuesta a la necesidad de las personas por sentirse protegidas” asegura Eduardo.

Comenta que, como desafío actual, además de lograr que la seguridad esté al alcance de todos “es clave adelantarse a las cambiantes formas de operar de los delincuentes, a través de la innovación”. Agrega que, gracias al uso de inteligencia artificial y de modelos predictivos “podemos verificar una situación de riesgo en el menor tiempo posible, maximizando nuestra eficiencia, capacidad de respuesta y estableciendo patrones que nos permiten saber la propensión al riesgo que tiene cada situación”.

Además, señala que “la seguridad ha ido evolucionando con los años y ha dejado de estar circunscrita a las cuatro paredes de un hogar o un negocio, para encaminarse hacia

la protección total de las personas, estén donde estén, por lo que hoy existe una necesidad de protección mucho más integral”.

Debido a esto último, declara que “para nosotros, lo más importante es seguir innovando en nuestros productos y servicios, para adaptarnos a las nuevas necesidades de los clientes. Para cumplir este desafío, la clave está en encontrar y formar al mejor talento digital”.



Autogestión y desarrollo continuo

Para la compañía el talento digital es definido como “la capacidad de desarrollar actividades mediante metodologías, procesos y uso de herramientas tecnológicas, con el objetivo de ofrecer un servicio eficiente, facilitar y agilizar los nuevos procesos digitales a través de la innovación. Además de abarcar un gran conocimiento técnico de análisis y tratamiento de información, también requieren una alta capacidad de comunicación, resolución de problemas y de adaptación”.

“Este tipo de perfiles son un elemento clave, ya que nos ayudan a desarrollar estrategias oportunas basadas en data y análisis de tendencias, para así entender de mejor forma el mercado, predecir el comportamiento de nuestros clientes, optimizar su satisfacción, además de ayudarnos a tomar decisiones ágiles y acertadas de negocio”.

Por otra parte, considera que el corazón de cualquier empresa y los principales gestores del buen desarrollo organizacional, del logro de desafíos y propósitos corporativos, son sus personas. Por esta razón, velar y asegurar su bienestar y desarrollo profesional es fundamental. “Estamos convencidos que para ofrecer una buena experiencia al cliente es primordial contar con colaboradores satisfechos y comprometidos con nuestro propósito. Tenemos un fuerte compromiso con el desarrollo, bienestar y ponemos foco, a través de distintas políticas de gestión de personas, en ofrecer la mejor experiencia al colaborador”.

Para ello, el año 2022 se diseñó una malla formativa que busca desarrollar competencias específicas para los perfiles más tecnológicos, la cual les permitió avanzar con los desafíos planteados. Agrega que implementaron programas de capacitación, como el ciclo de formación de Power Platform, el cual busca “que cada equipo pueda entregar soluciones integrales a sus clientes internos” y que cada año se detectan nuevas necesidades para diseñar los planes de carrera y crecimiento profesional. También, está disponible una plataforma corporativa online, con acceso a más de 200 cursos en español de distintas temáticas, las cuales contemplan desde desarrollo personal a conocimiento

de herramientas técnicas como Office 365. “Con esto buscamos propiciar la autogestión del conocimiento y del desarrollo de competencias y habilidades”, y agrega que los cursos se renuevan periódicamente, de acuerdo con la evolución del mundo digital.

“El talento no se conforma solo con un buen salario. Éste apunta a proyectos con una propuesta de valor humana y holística, que incluya flexibilidad laboral, una cultura empresarial firme, buen ambiente de trabajo y desarrollo. El equipo de Recursos Humanos es el responsable, junto a los líderes, de asegurar estos elementos”.

Agrega que los líderes tienen un rol clave en torno a los desafíos digitales, porque “es a través de ellos y su capacidad de recoger las necesidades del negocio, que se diseñan nuestros procesos. Un líder debe ser un “role model” y promotor en la gestión del cambio. Debe identificar las brechas operativas que permitan realizar correcciones rápidas para asegurar una adopción temprana exitosa”.

+ **“EL TALENTO DIGITAL ES LA CAPACIDAD DE DESARROLLAR ACTIVIDADES, MEDIANTE METODOLOGÍAS, PROCESOS Y USO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS, CON EL OBJETIVO DE OFRECER UN SERVICIO EFICIENTE, FACILITAR Y AGILIZAR LOS NUEVOS PROCESOS DIGITALES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN”**

Compromiso social

“En Verisure sabemos que las organizaciones tenemos el poder de fomentar el cambio y contribuir a una sociedad más equitativa”. Sobre esto cuenta diversas acciones que son parte del compromiso diario de la compañía con la sociedad y su desarrollo.

Una de ellas tiene que ver con iniciativas que rompan el “Techo de Cristal”, para fomentar el desarrollo tecnológico y digital de mujeres y para entregar herramientas e implementar acciones “que inviten a mujeres y niñas a pensar, soñar sin límites y a promover esta visión en su entorno”. Ejemplo de esto es el programa interno WomenUp, que fomenta el talento femenino dentro de la firma. También mantienen un trabajo conjunto con la Fundación Inspiring Girls, donde colaboradores de Verisure imparten coaching y charlas para niñas y adolescentes, a través de sus historias de éxito.

Por otro lado, destaca la alianza que mantienen con Fundación País Digital, cuyo fin es “contribuir a disminuir la brecha digital de la sociedad, mediante el desarrollo de talentos en conectividad, redes y programación, en estudiantes de educación media de establecimientos técnico-profesionales”.

Además, con el objetivo de generar impacto en las comunidades donde operan, comparte que ofrecen prácticas profesionales a mujeres egresadas de establecimientos técnicos para que terminen su educación en la compañía. También realizan talleres en liceos y colegios para enseñarles y mostrarles cómo la tecnología se pone al servicio de las personas y de su seguridad.

“LA ALIANZA CON FUNDACIÓN PAÍS DIGITAL TIENE COMO FIN CONTRIBUIR A DISMINUIR LA BRECHA DIGITAL DE LA SOCIEDAD, MEDIANTE EL DESARROLLO DE TALENTOS EN CONECTIVIDAD, REDES Y PROGRAMACIÓN, EN ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN MEDIA DE ESTABLECIMIENTOS TÉCNICO-PROFESIONALES”



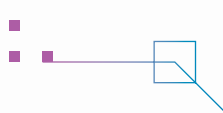
Derribando las brechas

Eduardo sostiene que en Chile existe una brecha importante de talento digital en varios niveles educativos. Por una parte, de género en la cantidad de mujeres con formación en tecnología a nivel técnico y profesional. También menciona que hay una escasez de profesionales especialistas en herramientas tecnológicas y, finalmente, agrega que existe una diferencia de acceso a la tecnología durante la etapa escolar, que se traduce en desigualdad de habilidades digitales entre los jóvenes que buscan insertarse al mercado laboral.

“Chile necesita talento digital con grandes aptitudes, que se involucren en proyectos, marquen la diferencia e innoven constantemente para dar respuesta a las nuevas necesidades de las personas. Las compañías y empresas también deben adaptarse a la revolución digital, para no perder competitividad en el mercado, y la forma de lograrlo es a través de la contratación y formación de talentos digitales. Para derribar estas brechas debe existir un trabajo colaborativo entre actores públicos y privados, para que cada uno, desde su rol, pueda gestar el talento que el país necesita para su desarrollo” concluye.

**“CHILE NECESITA
TALENTO DIGITAL CON
GRANDES APTITUDES,
QUE SE INVOLUCREN EN
PROYECTOS, MARQUEN LA
DIFERENCIA E INNOVEN
CONSTANTEMENTE PARA
DAR RESPUESTA A LAS
NUEVAS NECESIDADES DE
LAS PERSONAS”**





ACADEMIA





Un tema recurrente a nivel nacional e internacional es la falta de profesionales y técnicos en diversas áreas laborales, especialmente en el mundo digital. Duoc UC, que imparte carreras profesionales y técnicas, además de diversos programas de diplomados y capacitaciones, contribuye a disminuir esta brecha desde su fundación en 1968. Hoy en día, el desafío sigue siendo el mismo, pero con miras hacia un futuro digital, ayudando a formar una cultura tecnológica, potenciando nuevos talentos e impulsando la educación continua a lo largo de la vida, según nos cuenta Carlos Díaz, Rector de la institución.



“

EL TALENTO DIGITAL
POSEE UNA FORMA DE
PENSAR DIFERENTE
Y UNA CULTURA QUE
VA MÁS ALLÁ DEL USO
DE HERRAMIENTAS
DIGITALES. **ES USAR LA
NUEVA TECNOLOGÍA
PARA HACER LAS
COSAS DE FORMA
DISTINTA, PENSAR Y
ALCANZAR OBJETIVOS
DE MEJOR MANERA”**

**CARLOS DÍAZ**

RECTOR DE DUOC UC



CULTURA DIGITAL, INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICO PROFESIONAL

Para el Rector de Duoc UC, Carlos Díaz, el talento digital es “una forma de pensar y una cultura que va más allá del uso de herramientas digitales. Es usar la tecnología para hacer las cosas de forma distinta, pensar y alcanzar objetivos gracias al hardware, software y todo lo que entendemos sobre nube, ciberseguridad, inteligencia artificial, internet de las cosas, etc.”.

El principal desafío de la institución es crear cultura digital desde los colaboradores hasta los estudiantes. “Nos encontramos en un mundo donde la mayoría de las personas usan herramientas digitales, pero no piensan realmente de manera digital”, explica, por lo que “el desafío pasa por mostrarle a las personas qué es la transformación digital para que pierdan el miedo, entendiendo y visualizando sus usos”.

Según Díaz, el país experimenta un atraso tecnológico, que en el mundo de la educación superior se refleja en que, por ejemplo, aún existen planes de transformación digital cuando otras instituciones, de EE.UU., por ejemplo, “ya enseñan bajo esa mentalidad y nosotros aún no. Entonces, lo que estamos haciendo es ponernos al día incorporando más contenidos, actualizando las capacidades de todo el equipo educativo, especialmente de los docentes y también del cuerpo administrativo”.

Debido a la rápida evolución, para el Rector es importante vivir acorde a esta rapidez para estar al día con las nuevas herramientas disponibles. “Hemos implementado carreras como marketing digital, por ejemplo, y también tenemos varias carreras 100% online asíncronas que están focalizadas en desarrollar capacidades y habilidades de esta nueva industria, esta nueva sociedad 5.0, para ello,

hemos contratado instituciones a la vanguardia en el mundo para que nos apoyen con la transformación digital en el campo académico”.

Duoc UC se relaciona constantemente con empresas para guiar los cambios de currículum y cuenta con consejos empresariales que contribuyen a este objetivo. Uno de sus mecanismos para este proceso es el uso de encuestas para medir qué es lo que se requiere actualmente en el mercado laboral. Independiente de esto, Carlos declara que “nos falta todavía una conexión permanente entre la empresa y la educación superior, de manera tal de que se produzca un círculo virtuoso desde el cual traes, de manera continua, problemáticas del mundo real, para ser analizadas por estudiantes y docentes”.

Respecto al reto de la equidad de género en sus escuelas, la casa de estudios cuenta con un programa para incorporar mujeres en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), especialmente en el área de ingeniería. “Evidentemente es un tema cultural y también de cierta preferencia marcada por el género, que es válida, pero estamos trabajando para aumentar esa vocación en el área tecnológica con diversos compromisos y planes que desarrollamos junto con UNESCO”, asegura.

Respecto a la pandemia, Carlos comenta que “ya estábamos avanzando en la digitalización del modelo educativo, no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para alcanzar objetivos y capacitar a nuestros estudiantes. Sin embargo, la pandemia aceleró este proceso, ya que los alumnos superaron el temor inicial y los docentes se familiarizaron más con el uso de las plataformas digitales”.



“EL OBJETIVO ES FORMAR PERSONAS PARA UNA SOCIEDAD MEJOR Y QUE NUESTROS ESTUDIANTES DEL MAÑANA NO SOLAMENTE TENGAN UN BUEN SALARIO, SINO QUE SEAN UN BUEN VECINO, UN BUEN CIUDADANO Y ASÍ HAGAMOS DE CHILE UN PAÍS MEJOR”

Díaz indica que uno de los objetivos es incorporar más componentes online, como metaverso o realidad aumentada. “Hemos avanzado bastante en cursos y módulos online, pero existe una restricción que nos impone el sistema de financiamiento a toda institución que está adscrita a la gratuidad, pues exige presencialidad. Estamos pidiéndole al Ministerio de Educación que flexibilice esa norma, porque muchas asignaturas podrían ser online y destinar más horas presenciales a lo práctico, pero esta barrera nos impide dar un salto significativo. Nos gustaría poder incorporar hasta un 30% de clases online”.

En cuanto a la inteligencia artificial y sus posibles efectos, el Rector comenta que “nos desafía a ser mejores y a repensar cómo hacemos los cursos”. Sin embargo, indica que “el desafío es usarlo para que nuestros estudiantes aprendan más y mejor. Tiene problemas, como el tema de los plagios y sesgos éticos, pero es una innovación que cambiará el mundo y abrirá muchas posibilidades. Tenemos que subirnos al carro y no ponerle restricciones a priori”.

“El mundo técnico profesional ha sido invisibilizado. Nosotros no queremos competir con universidades, sino complementarnos. Como Duoc UC estamos siempre trabajando en mejorar la calidad”, indica Carlos Díaz, agregando que, al hacer la comparación con instituciones de primera línea en el mundo, “vemos que estamos atrás y que hay brechas importantes. Eso nos anima a tratar de cerrarlas. Estamos trabajando en reforzar la progresión estudiantil, la calidad y pertinencia de nuestra enseñanza”.

El llamado dice, es “a no perder el entusiasmo y mantener la capacidad de asombrarnos con lo que estamos viviendo. Muchas veces las sociedades están pensando solo en regular y falta más bien pensar en cómo le sacamos partido a todo esto cuidando límites éticos y de qué manera esto puede impactar la vida de las personas”. Como Duoc UC, “el objetivo es formar personas para una sociedad mejor y que nuestros estudiantes del mañana no solamente tengan un buen salario, sino que sean un buen vecino, un buen ciudadano y así hagamos de Chile un país mejor”, concluye.



INACAP lleva más de 56 años formando personas, técnicos y profesionales en Educación Superior y Continua en Chile. Su presencia en las 16 regiones de Chile, la destacan como una de las instituciones más grandes, actualmente con cerca de 100.000 alumnos, 400.000 exalumnos, más de 1.600 profesores, 34 carreras y 28 sedes.

Su historia e impacto los impulsa a seguir llegando a más estudiantes y aportar a la educación digital, optimizando su modelo formativo en busca de talentos digitales y desarrollando capacidades tecnológicas en los técnicos y profesionales del presente y del mañana. De esta manera, Lucas Palacios, Rector de INACAP, cuenta de las nuevas herramientas tecnológicas que brinda la industria 4.0 y los desafíos de formar a nuevos talentos en tecnología, siempre vinculado a los requerimientos de los diversos sectores económicos.



A portrait of Lucas Palacios, a middle-aged man with short brown hair, wearing a dark blazer over a light blue button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is a blurred indoor setting with warm lighting and some green bokeh lights on the left.

LUCAS PALACIOS

RECTOR DE INACAP

“

UNO DE LOS CAMINOS
A SEGUIR PARA UNA
SOCIEDAD DIGITAL
Y PARA FORMAR
MÁS TALENTOS,
**ES INCENTIVAR EL
INGRESO DE MUJERES
A TRABAJAR EN
TECNOLOGÍA”**



LA EDUCACIÓN SUPERIOR TÉCNICO PROFESIONAL EN LA ERA DE LA INDUSTRIA 4.0

La formación de talento digital es uno de los objetivos de INACAP. Para Lucas Palacios, las personas necesitan competencias digitales para desenvolverse en el mundo laboral, pues “la industria 4.0, incluida la creciente digitalización, implican procesos altamente tecnológicos”. Sin embargo, es importante comenzar educando con herramientas más simples, de ofimática y comunicaciones. Desde ahí, escalar la complejidad hacia ámbitos más especializados y restringidos.

“Una de nuestras principales tareas es la alfabetización digital de nuestros estudiantes. Por mucho que se diga que los alumnos son nativos, eso no es del todo cierto porque llegan con brechas importantes en el uso de herramientas básicas. Brechas que pasan a ser la base para abordar las tecnologías avanzadas de hoy”.

Para contrarrestar esta brecha, el modelo educativo de INACAP configura entornos que propician el aprendizaje práctico en contextos digitales, utilizando herramientas tecnológicas de vanguardia, como simuladores, gemelos digitales, visitas virtuales y realidad aumentada, todo ello para diversas faenas productivas.

Independientemente de estas nuevas oportunidades, “la incorporación de recursos digitales no implica un cambio en el modelo formativo general, sino el uso de herramientas nuevas para su perfeccionamiento”, alerta Lucas.

Otra instancia para plegarse a la evolución tecnológica es participar del Consejo de Competencias de Mantenimiento de Industrias 4.0, liderado por la Confederación de la Producción y del Comercio, y cuyas directrices sobre las necesidades y calidad de capital humano en las áreas de energía, forestal, metalmecánica, fabril, construcción,

minería y empresas de equipamiento móvil y fijo, sirven como guía para diseñar las carreras relacionadas.

Destaca la empleabilidad de los egresados, con un 90% de ellos trabajando tras un año y un 84% desempeñándose en un ámbito relacionado con sus estudios. La brecha que persiste se relaciona a las habilidades blandas y de liderazgo. “Por ello, uno de los sellos de INACAP es la formación integral y el aprendizaje permanente, para que nuestros estudiantes puedan evolucionar y desplegar sus competencias desde diversos ámbitos”.

Asimismo, INACAP impulsa su vinculación con el medio mediante alianzas con empresas y asociaciones gremiales, para que la educación recibida por los estudiantes sea pertinente a las necesidades de los sectores productivos. “Esto impacta desde los procesos de prospección laboral para identificar carreras y competencias requeridas por el sector productivo y de servicios, hasta el diseño y provisión de los programas de estudio”, cuenta.

Algunos ejemplos son las alianzas con la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información (ACTI AG), y la Asociación de la Industria Eléctrica – Electrónica (AIE). “También estamos próximos a lanzar un Consejo Empresarial Sectorial en Tecnología, donde hemos congregado a destacados empresarios y ejecutivos del mundo tecnológico, para conocer de primera fuente las necesidades más urgentes del sector en cuanto a formación de capital humano”.

Respecto a las carreras de INACAP, indica que cuentan con diversos convenios con empresas líderes del mundo TI, “lo que permite que nuestros profesores obtengan

certificaciones y se actualicen en los últimos recursos y desarrollos de estas organizaciones, impactando positivamente en la formación de los estudiantes”.

Al igual que otras casas de estudio, trabajan en la disminución de brechas de género. “Somos una institución de formación técnico-profesional, y ésta cuenta con muchas carreras masculinizadas, como aquellas relacionadas con las TIC y la digitalización”. A nivel institucional, cuentan con una mesa de género transversal que consolida iniciativas ya existentes en cada una de sus 28 sedes, desarrollando nuevas estrategias para lograr que más mujeres ingresen a carreras tradicionalmente masculinas y viceversa.

Por otra parte, se encuentran impulsando un plan de “Mujeres en Tecnología”, que pretende intervenir en diversas etapas del ciclo educativo de las estudiantes, para promover el interés en carreras tecnológicas. Esto se está realizando en coordinación con actores públicos y privados. Las metas del plan son “difundir entre las niñas las posibilidades profesionales existentes en el sector tecnológico, prepararlas, y empoderarlas presentando casos que sirvan de referentes para que se atrevan a incursionar”. Los resultados, dice, son excelentes.

La pandemia aceleró la digitalización en INACAP. Si bien muchas de las disciplinas eran presenciales, el nuevo



“LA INCORPORACIÓN DE RECURSOS DIGITALES NO IMPLICA UN CAMBIO EN EL MODELO FORMATIVO GENERAL, SINO EL USO DE HERRAMIENTAS NUEVAS PARA SU PERFECCIONAMIENTO”

contexto permitió avanzar en el desarrollo de aulas virtuales y aplicaciones con metaverso. “Las visitas virtuales a faenas mineras o las simulaciones de procesos logísticos en sectores no siempre accesibles de manera presencial; así como nuestro Centro de Entrenamiento Virtual para la formación en ámbitos médicos son algunos resultados de este nuevo formato de aprendizaje”. También, indica, cuentan con Tech Lab, un laboratorio en la sede Santiago Sur donde los docentes adquieren competencias digitales y se actualizan en entornos educativos de contexto tecnológico.

Sobre Chile, asegura que uno de los caminos a seguir para una sociedad digital y para formar más talentos, es incentivar el ingreso de mujeres a trabajar en tecnología. En segundo lugar, indica que es necesario desarrollar mayores incentivos en edades tempranas para que más personas conozcan las posibilidades del sector tecnológico, como, por ejemplo, integrando programación como asignatura obligatoria en la educación general básica y media.

Finalmente, no se puede dejar de lado la alfabetización digital de los adultos mayores, pues “hay un nicho grande de personas ajenas al mundo digital y que podrían mejorar su calidad de vida al digitalizar trámites que hoy realizan de manera tradicional, o acceder a opciones profesionales que hoy les están vedadas”, concluye.



La Universidad Adolfo Ibáñez trabaja para avanzar hacia una cultura digital tanto a nivel de habilidades de los equipos que la componen, como también en el uso eficiente de los recursos. Sus esfuerzos se concentran en las necesidades del mercado laboral y en capacitar a sus docentes en el uso de metodologías efectivas para el desarrollo y formación del talento digital.

María Soledad Arellano, Vicerrectora Académica de la Universidad Adolfo Ibáñez, nos cuenta cómo la institución impulsa nuevos programas en donde se fomenta el desarrollo del talento digital.



“

EL DESAFÍO NO SE
LIMITA ÚNICAMENTE
A ASPECTOS
TECNOLÓGICOS,
SINO QUE IMPLICA
**LA ADOPCIÓN DE
NUEVOS MODELOS
ORGANIZATIVOS Y
UNA CULTURA DE
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL”**



MARÍA SOLEDAD ARELLANO

VICERRECTORA ACADÉMICA DE LA
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



EL CICLO VIRTUOSO ENTRE ACADEMIA E INDUSTRIA PARA POTENCIAR LA FORMACIÓN DE TALENTO

El uso de herramientas digitales con conciencia y discernimiento ético es una constante en la UAI. De ahí que sus autoridades enfatizan en el desarrollo de capacidades que permitan a sus alumnos/as darles un uso significativo, como en la búsqueda de trabajo, participación en redes sociales y el manejo de conceptos básicos en materias como ciberseguridad. Como lo define María Soledad, “en nuestra universidad nos preocupamos de que todos los estudiantes desarrollen habilidades y competencias que les permitan una comprensión crítica del mundo actual, necesaria para utilizar estas herramientas tecnológicas y con discernimiento ético”.

“NOS PREOCUPAMOS DE QUE TODOS LOS ESTUDIANTES DESARROLLEN HABILIDADES Y **COMPETENCIAS QUE LES PERMITAN UNA COMPRENSIÓN CRÍTICA DEL MUNDO ACTUAL,** NECESARIA PARA UTILIZAR ESTAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y CON DISCERNIMIENTO ÉTICO”

El avance de la tecnología es algo que pone a prueba permanentemente a las instituciones de educación superior y en la UAI reconocen que el desafío es grande, pero que lo fundamental es potenciar las habilidades y estar en línea con las necesidades del mundo moderno. Así, se preocupan de que los planes de estudio se actualicen de forma constante, buscando abordar estas necesidades transversalmente y hacer frente a las posibles brechas. “Como universidad, nuestro gran desafío es enfrentar los cambios vertiginosos del mundo de hoy, como la acelerada irrupción de la tecnología y sus consecuencias. Las nuevas generaciones ya traen incorporada gran parte de las habilidades que se requieren para ello”, sostiene María Soledad.

Para la UAI el manejo de herramientas digitales resulta fundamental a la hora de insertarse en el mundo laboral. En este escenario, se ha focalizado el trabajo en el desarrollo de estas habilidades mediante la incorporación de innovadoras experiencias de aprendizaje tanto en pregrado como en postgrado. Los currículos académicos de los programas se han ido adaptando a los nuevos requerimientos y avances del conocimiento.

En materia de estrategia y desarrollo de talento digital, la UAI ha sido parte de importantes alianzas con el mundo público - privado para la creación y gestión de plataformas de datos en temas como el cambio climático, logística, transporte, minería, gestión territorial, prevención de desastres naturales, entre otros. Un ejemplo de ello fue su participación en la creación de la Fundación Data Observatory junto a los Ministerios de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, Economía y Amazon Web Service (AWS).

Asimismo, a fines del 2022 la UAI firmó un convenio de colaboración con Google para la formación de talento en marketing digital en el Programa de Magíster de la Escuela de Negocios. Este es un programa que entrega a los estudiantes, herramientas y conocimientos de Google Analytics, Google for *startups* (G4A), Trends y Google Ads para un mejor desempeño en el mundo laboral.

La UAI tiene dentro de sus ejes estratégicos fortalecer su vínculo con la industria, un actor relevante para los procesos de cierre de su ciclo formativo. “Creemos firmemente en el ciclo virtuoso de colaboración entre la academia y la industria. Estamos desarrollando y fortaleciendo distintos modelos de innovación donde empresas pueden acceder al talento de nuestra universidad” destaca la Vicerrectora Académica, quien agrega que esta alianza virtuosa permite a la comunidad académica proponer soluciones valiosas a problemas complejos.

En relación a la igualdad de género, la UAI cuenta con un programa especial de acompañamiento integral para mujeres en las carreras de Ingeniería. “Nuestras estudiantes cuentan con programas de mentoría diseñados para acompañarlas a lo largo de su paso por la universidad y su posterior ingreso al mercado laboral” detalla María Soledad.

A través de este programa, las estudiantes de primer año de las carreras del área STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) potencian su talento y descubren sus capacidades para el desarrollo profesional en el área seleccionada.

Por otra parte, el desarrollo y adopción de nuevos métodos de enseñanza en línea que dejó la pandemia, permitió a la UAI incorporar distintas herramientas digitales, para apoyar y fortalecer la interacción de sus estudiantes. “Existe una mayor integración de métodos de aprendizaje híbrido que tienen ventajas demostradas y de metodologías como el *flipped classroom*” aclara su Vicerrectora Académica.

“En un mundo post pandemia, la formación en línea llegó para quedarse, concentrándose fundamentalmente en programas de educación profesional y continua y en



menor medida en el resto de los programas de pregrado y postgrado. No obstante, la tecnología aún no ha resuelto bien la experiencia mixta con alumnos presenciales y remotos”, agrega.

Para la Universidad Adolfo Ibáñez, según María Soledad, es primordial como país cerrar brechas para promover el avance en el acceso a infraestructura y conectividad. Además, en este proceso enfatiza la importancia de la alfabetización digital y replantear diferentes aspectos de la educación básica, técnica y profesional.

Desde su enfoque en el talento digital, la UAI desempeña un papel fundamental en la adaptación de programas educativos y la creación de nuevas ofertas formativas en línea, acorde a los nuevos requisitos del mercado laboral.

“Desde la perspectiva de la demanda, se requiere continuar con los esfuerzos de transformación digital en las organizaciones, mediante la adaptación de las estructuras de trabajo formales y el desarrollo de capacidades internas en consonancia con las estrategias digitales. El desafío no se limita únicamente a aspectos tecnológicos, sino que implica la adopción de nuevos modelos organizativos y una cultura de transformación digital”, concluye.



UNIVERSIDAD DE CHILE

Fundada en 1842, la Universidad de Chile cuenta con más de 40.000 alumnos, sobre 3.000 docentes, 6 campus y 72 carreras. Su compromiso recae en asumir con vocación la excelencia para la formación de personas.

Desde aquí, y en base al actual contexto de velocidad y de continuo crecimiento tecnológico, José Correa, Vicerrector de Tecnologías de la Información de la Universidad de Chile, nos cuenta del rol y responsabilidad de formar talentos digitales y cómo su modelo integra la revolución digital y científica para lograrlo.



“

NOS FALTA AMPLIAR LA MIRADA. EL MUNDO DIGITAL ESTÁ EN TODAS PARTES. TIENES TALENTO, NO SOLO PARA RENDIR MEJOR EN TU VIDA PROFESIONAL, SINO QUE PARA REALIZARTE COMO PERSONA, COMO CIUDADANO CRÍTICO, ACCEDER, DESARROLLARTE”



JOSÉ CORREA

VICERRECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE





TALENTO DIGITAL MÁS ALLÁ DEL AULA

Una de las grandes problemáticas de la era digital es el cuestionamiento de los límites de la tecnología en su uso diario y su integración en la vida cotidiana. Frente a ello, José expresa que para entender y formar talento digital, se deben considerar dos dimensiones: una que se relaciona con las habilidades y conocimientos de tecnologías de la información, y la otra, la formación de pensamiento crítico frente a lo digital: “Tener la capacidad de criticar lo que tenemos frente a los ojos, de colaborar y poder resolver problemas con los nuevos tipos de herramientas”.

El modelo educativo de la universidad considera los cambios tecnológicos y científicos, por lo que mantener el ritmo del cambio, especialmente en la malla curricular, ha sido un objetivo mayor. “Es algo que está en constante revisión. Como universidad tenemos la misión de preparar profesionales que sean un aporte a la sociedad y que tengan todas las herramientas necesarias para liderar en sus distintas áreas de desempeño, pero también los preparamos para el desafío que tienen de desarrollar y procesar la nueva tecnología, creando una nueva manera de hacer las cosas”.

Esto responde a que los egresados sean competentes en el mercado laboral actual y a futuro, generando innovación y comprendiendo la tecnología. “Estamos desafiando y creando nuevos talentos en base a eso. Nuestra malla tiene una capa básica que te entrega una formación sólida en cuanto a comprender lo digital, pero también comprender la sociedad, buscar un equilibrio y estar en sintonía”.

Por otro lado, también es importante “dar experiencia práctica a los estudiantes en su último año, ponerlos en

sintonía con aplicar sus conocimientos”. Para ello, es importante la presencia de profesores en las prácticas, tesis y pasantías, algo que se potencia para que exista mayor entusiasmo por estudiar, pero también contacto con la gente, como en medicina, en donde “tratamos de generar un vínculo más fuerte y una posición del estudiante en la sociedad”.

Una estrategia es fomentar que la experiencia formativa integre diversas herramientas digitales, por ejemplo, comunidades online, plataformas de aprendizaje, trabajos de foro, material didáctico, etc. “La idea es que el estudiante pueda acceder a la información y use la tecnología fuera de la universidad de manera crítica y actualizada. Nuestra Vicerrectoría de Tecnología de la Información posiciona esto como misión de la universidad, que es crear conocimiento interactuando con la sociedad”.

Para la Universidad de Chile la igualdad de género es uno de sus cinco pilares dentro de su modelo educativo. Al respecto, Correa indica que “en carreras masculinizadas, tenemos un programa para fomentar el ingreso de mujeres. También tenemos programas para acercar a las niñas al mundo digital, donde hay una brecha grande”, explica. También existe una red de egresadas donde se generan lazos y soporte desde la institución. Otro ejemplo, es la presencia de mujeres en roles de liderazgo como la rectora y decanas; o el fortalecimiento del grueso académico femenino. “Al final son los modelos, los roles, los que van incentivando este cambio”.

En el contexto del cambio que significó la pandemia, José cuenta que la universidad ya disponía de algunas

herramientas, pero la situación demandó un mayor ritmo. “Me sorprendió cómo las universidades en Chile lograron adaptar y modificar procedimientos para que esto ocurriera de la mejor forma posible, apoyando a personas con dificultades de conexión. Nos exigió lo tecnológico, lo organizativo y exigió también ser empáticos”.

Además, “valoramos tener todas estas herramientas a nuestra disposición, pero sabemos que el contacto humano hace que eso pueda ser más significativo. Ahora vemos lo presencial desde otro lugar. Por ejemplo, tenemos cursos que se mantuvieron híbridos, más material en línea, familiaridad con la tecnología entre profesores y estudiantes, pero también el desafío no menor de discriminar cuándo usar o no estas nuevas tecnologías, por ejemplo, la inteligencia artificial”.

Un tema controversial ha sido el crecimiento y desarrollo de la inteligencia artificial. Para el Vicerrector, “hay reacciones variadas. Un universo importante académico y estudiante aficionado, me incluyo, se interesó en esta herramienta nueva y dijo usémosla, con ganas de aprender más, usarla mejor y entender sus limitaciones. Pero hay otra parte de la comunidad que reacciona también con temor, porque desafía aspectos éticos y te hace cuestionarla. Hay una sensación de alerta”.

En cuanto a Chile, José opina que “como sociedad no hemos sabido dar lo mejor por los niños y garantizarles una mejor educación. Ya pasamos la etapa de que los niños tengan celular o tablets, ahora es tiempo de resolver la capacidad de trabajar y convivir con otros, tener la habilidad de entender posiciones de los demás al tener un pensamiento crítico”. Asimismo, “nos falta ampliar la mirada. El mundo digital está en todas partes. Tienes talento, no solo para rendir mejor en tu vida profesional, sino que para realizarte como persona, como ciudadano crítico, acceder, desarrollarte. Construimos sociedad, construimos arte, generamos cosas. En lo digital se hace una inversión. En Chile hay mucho talento, y hay que impulsarlo con apuestas más riesgosas. No hay que atender al mercado solamente, sino que enfrentarlos”.

En conclusión, el Vicerrector reflexiona que “debemos preocuparnos también de cómo se distribuye el talento en la sociedad y sobre todo en los lugares donde no hemos sido capaces de llegar con una formación básica y un apoyo adecuado, ya que de lo contrario, esto continuará exacerbando las divisiones existentes. Y ya sabemos también que este mundo digital tiene capacidades de generar brechas, pero también unir y acentuar la cultura”.



“EN CHILE HAY MUCHO TALENTO, Y HAY QUE IMPULSARLO CON APUESTAS MÁS RIESGOSAS. NO HAY QUE ATENDER AL MERCADO SOLAMENTE, SINO QUE ENFRENTARLOS”



Universidad de Concepción

Con 104 años de existencia, la Universidad de Concepción es una institución regional que promueve el libre pensamiento. De función pública y carácter laico, pluralista e inclusivo, responde a las necesidades locales, nacionales e internacionales, con una perspectiva global y descentralizadora de su desarrollo, así como con un compromiso irrestricto por la excelencia y la calidad en todos sus pilares misionales.

Carlos Saavedra, Rector de la Universidad de Concepción, nos cuenta de los desafíos de acuerdo con la aceleración del impacto de la transformación digital, y sobre la formación de estudiantes capacitados para enfrentarse a ella.





“

EN TODOS LOS ÁMBITOS
PROFESIONALES SERÁ
DETERMINANTE QUE **LOS
TALENTOS DIGITALES
PUEDAN CONSTRUIR EN
FORMA COLABORATIVA
E INTERDISCIPLINARIA**”

**CARLOS SAAVEDRA**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD
DE CONCEPCIÓN



FORMACIÓN CON FOCO TECNOLÓGICO Y DIGITAL

Actualmente es una responsabilidad ineludible que las instituciones educativas asuman un rol protagónico y activo en el fomento y formación de habilidades digitales en alumnos y alumnas de educación básica, media y superior, a fin de que tengan mayores oportunidades laborales, cubriendo las necesidades que los avances tecnológicos han traído al mundo del trabajo.

En esta línea, el Rector señala que todos los alumnos de la casa de estudios que lidera reciben formación digital, porque “en todos los ámbitos profesionales será determinante que los talentos digitales puedan construir en forma colaborativa e interdisciplinaria”.

Al hablar de talento digital, lo define como “el conjunto de competencias demandadas por la sociedad en respuesta a la transformación tecnológica y la creciente automatización de los procesos en los ámbitos de empleabilidad que evoluciona desde la economía de las instituciones hacia la economía de las plataformas”. Agrega que “tales competencias exceden el aprendizaje de herramientas tecnológicas, el que debe complementarse con el desarrollo del pensamiento analítico y crítico, el trabajo en equipo e interdisciplinario, la resolución de conflictos, la sustentabilidad, entre otras capacidades, considerando escenarios laborales en que la gestión del cambio es parte de la cotidianidad.”

En su mirada, considera que, entre los desafíos académicos que han surgido en la formación digital, el principal de ellos apunta a “entregar formación en competencias analíticas y herramientas digitales para aumentar en las alumnas y alumnos sus posibilidades de acceder a los empleos del futuro, desafíos que se han asumido en el rediseño de los

planes de estudio, actualización del cuerpo académico y transversalización de acciones de automatización a fin de mejorar los procesos de gestión educativa, la gestión de recursos y equipamiento para la habilitación tecnológica”.

Dado que la Universidad de Concepción promueve la generación de programas de formación profesional centrados en las personas y la sociedad, incorpora en sus procesos académicos de modo progresivo tecnología, flexibilidad curricular y crea condiciones para la mejora continua. En este sentido, indica que “entendemos como una necesidad fundamental instalar competencias para que todos nuestros estudiantes accedan a asignaturas orientadas hacia lenguajes de programación y al uso de herramientas de inteligencia artificial, para lo cual proyectamos concretar una amplia oferta en estas materias durante el año académico 2024”. Agrega que esta política “busca construir códigos de comunicación interdisciplinaria, especialmente, en las carreras que no están directamente relacionadas con las ciencias, tecnologías y matemáticas”.

Además, el Rector menciona que se promueve la creación de programas que incorporen diversificación de aprendizajes e inclusión de especialización digital en todas las carreras, impulsando el análisis de las nuevas estrategias de enseñanza, a fin de establecer lineamientos para la virtualización de asignaturas y para generar nuevos recursos de aprendizaje, en paralelo a cambios culturales en el ámbito de la inclusión, equidad de género y vinculación con el medio, iniciativas “que se visualizarán en nuestra oferta académica, modificando la planificación e implementación de la docencia universitaria en todos sus niveles formativos”, especifica.

Por otro lado, para dar respuesta a las brechas digitales existentes en Chile, el Rector señala que se desarrollan recursos de aprendizajes digitales para entornos escolares, como el proyecto Chile Mío, en colaboración con el Centro Interactivo de Ciencias Artes y Tecnologías (CICAT) y también convenios con universidades chilenas y extranjeras para la transferencia de prácticas pedagógicas mediadas por tecnologías. Un ejemplo de lo anterior es la App 4Planning para el aprendizaje autónomo y virtual de los alumnos de educación media, cuyo fin es nivelar sus conocimientos digitales y tender un puente entre la universidad y los establecimientos educacionales en condición de vulnerabilidad social, para facilitar el acceso de sus estudiantes a la educación superior. Relacionado con lo mismo, el Rector destaca que uno de los aspectos que debiese considerarse para disminuir las brechas sociales respecto de las tecnologías “es la incorporación temprana al uso de herramientas digitales en la población, como la alfabetización digital y la incorporación de la programación computacional desde primero básico, apoyados en el caso de la UdeC por organismos educativos internos como el Centro de Apoyo al Desarrollo del Estudiante (CADE) y el Programa de Acompañamiento y Acceso a la Educación Superior (PACE)”.

Adicionalmente, comenta que “es necesario que, al egresar, los nuevos profesionales puedan volcar su interés social y ambiental a través del conocimiento y de las tecnologías aplicadas, para dar respuestas adecuadas a los grandes

desafíos que impone la sociedad actual para mejorar la calidad de vida de las personas que la integran”.

Por último, al referirse a formas innovadoras en la formación con un sólido componente digital, el Rector subraya que la Universidad de Concepción ha aumentado la inversión económica para promover la innovación de la docencia mediante una variada gama de recursos focalizados hacia iniciativas que consideren experiencias de aprendizaje digital.

Asimismo, esta institución se encuentra en un proceso de definición de lineamientos y orientaciones que respondan a las condiciones básicas necesarias para avanzar hacia la incorporación de la virtualización en la docencia presencial de pregrado, integrando los avances y los aprendizajes adquiridos como resultado de enfrentar la formación durante la pandemia. Para ello, especifica que “la implementación de la integración de la virtualidad a la docencia presencial será gradual y progresiva, buscando el máximo aprovechamiento de los recursos existentes, velando por la existencia de las condiciones que hagan viable cada etapa y proyectando aquello que se requiere para llegar a niveles superiores de complejidad”.

**“ES NECESARIO
QUE LOS NUEVOS
PROFESIONALES
PUEDAN VOLCAR SU
INTERÉS SOCIAL Y
AMBIENTAL A TRAVÉS
DEL CONOCIMIENTO Y
DE LAS TECNOLOGÍAS
APLICADAS”**





Catalogada como una de las mejores universidades estatales en regiones, la Universidad de Talca lleva 41 años formando estudiantes en diversas áreas dentro de sus cinco campus, siendo la sede de la Región del Maule la más multidisciplinar de ellas, con 39 carreras de pregrado. Guiado por los cambios de la era digital, Carlos Torres, Rector de la Universidad de Talca, nos cuenta de la actualización de su modelo educativo y de cómo la flexibilidad y la adaptación son centrales como sello diferenciador, para abordar las necesidades del mundo actual.



“

HOY TENEMOS LA
POSIBILIDAD DE
PERSONALIZAR EL
APRENDIZAJE SEGÚN
LAS HABILIDADES
Y CONOCIMIENTOS
DEL ESTUDIANTE AL
INGRESAR. DE ESTA
MANERA, PUEDE
**ESCOGER EL MEJOR
CAMINO PARA CUMPLIR
SUS OBJETIVOS DE LA
FORMA MÁS EFICIENTE
POSIBLE”**

A portrait of Carlos Torres, a middle-aged man with a receding hairline and a light beard, wearing a blue blazer over a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a blurred indoor setting, possibly a university hallway or library, with other people visible in the distance.

CARLOS TORRES

RECTOR DE LA
UNIVERSIDAD DE TALCA



FLEXIBILIZAR EL MODELO EDUCATIVO PARA INTEGRAR LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS EN LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES

Uno de los desafíos que la Universidad de Talca enfrenta es la formación de competencias y habilidades digitales, lo que requiere transformaciones que integren a académicos, investigadores y administrativos para que “vayan creciendo en sus habilidades, conocimientos y competencias relacionadas con la tecnología”.

Para ello, la universidad ha flexibilizado su modelo educativo, integrando los avances tecnológicos para responder a los cambios del entorno e incluyendo la formación transversal en competencias digitales en todas sus carreras.

La formación de talentos digitales requiere de “personas con habilidades y conocimientos, como pensamiento crítico, ética y trabajo en equipo. Deben ir más allá de su propia disciplina, poder trabajar o interactuar con la tecnología y solucionar problemas del mundo digital”, comenta Carlos, enfatizando la importancia de un plan de transformación que integre la tecnología como objeto de aprendizaje, herramienta formativa, de gestión y de generación de conocimiento.

Ante esto, la universidad está “introduciendo la formación tecnológica e intensificando el uso de datos, pues hoy tenemos la posibilidad de personalizar el aprendizaje según las habilidades y conocimientos del estudiante al ingresar. De esta manera, puede escoger el mejor camino para cumplir sus objetivos de la forma más eficiente posible”.

El Rector hace hincapié en que “las medidas que tomamos como país e instituciones para desarrollar el talento digital no significan replicar lo que ya existe. Por ello hay

que complementar con alternativas que permitan formar a nuestros potenciales estudiantes y futuros talentos, brindándoles herramientas de calidad y con un sello de excelencia”.

El mayor desafío es internalizar los cambios y las necesidades formativas para responder al mercado laboral actual, y la universidad lo ha abordado “en dos frentes: reconocer las habilidades que requieren los estudiantes e internalizarlas en los currículos. Luego, generar un cambio cultural en el profesorado, pues no todos están familiarizados con las demandas de competencias digitales, por lo que es importante detectar esta brecha. No significa crear una nueva asignatura, si no que introducir nuevos métodos”.

El trabajo desarrollado ha dado frutos, pero se espera ir más allá, implementando un modelo educativo que apunta a potenciar competencias transversales y desarrollar integralmente a los futuros egresados. “El nuevo modelo contiene un enfoque curricular que, además, reafirma la formación integral de los estudiantes, a través de la integración de tecnologías y recursos digitales en el proceso de enseñanza y aprendizaje, abordando el desarrollo de sus habilidades sociales, emocionales y éticas, fomentando el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la colaboración y el compromiso cívico y responsable socialmente”, comenta.

En su rol de institución formadora la Universidad de Talca tiene iniciativas de vinculación con el entorno, como “Liceo Virtual”, plataforma que potenciar los conocimientos de

los estudiantes secundarios entregando herramientas didácticas en el área STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Esto se relaciona a que “los estudiantes que hoy recibimos nacieron en la era digital, pero a pesar de ello, nos encontramos con que cuentan con un desarrollo básico en esta materia, requiriendo avanzar en competencias más sofisticadas, que son precisamente las que se demandan en el mundo profesional, como es la programación o la analítica”.

En cuanto a la desigualdad de género en las áreas de educación STEM, “la universidad ha instalado instrumentos que promueven el desarrollo de mujeres en esas carreras, como becas de arancel, de manutención para mujeres en ingeniería, y cursos de liderazgo femenino”. Además, destacan fondos especiales para investigaciones con perspectiva de género, y proyectos como InES Género UTalca, que busca reducir brechas en ciencia, tecnología, conocimiento e innovación.

También participan del Programa Ingeniería 2030, que impulsa nuevas estrategias en la formación de ingenieros e ingenieras incorporando estándares de clase mundial. Esta iniciativa comprende tres instituciones de educación superior, bajo el nombre de MacroFacultad de Ingeniería. “Las tres universidades que participamos de ese consorcio zona centro sur —Universidad de Talca, Universidad de la Frontera y Universidad del Biobío— hicimos cambios curriculares cuando no era tan evidente lo tecnológico. A mi juicio, a través de este proyecto se logró avanzar, pero se requieren aún más cambios para atender las demandas y necesidades de competencias digitales de los futuros profesionales”.

Respecto a Chile, Carlos indica que, “requiere de una actualización importante en cuanto a la formación escolar, ya que tenemos una tremenda desventaja si nos comparamos a nivel mundial, porque los estudiantes en países desarrollados parten con dactilografía en tercero básico y en cuarto o quinto ya están programando por bloques o con algún lenguaje de programación”. A esto se suma la falta de alfabetización digital de las personas

mayores, quienes “cumplen un rol en nuestra sociedad y no pueden quedar fuera del sistema”.

Para finalizar, el Rector de la Universidad de Talca apunta a la adaptación de los profesionales a los nuevos tiempos. “Es importante la autoconstrucción del conocimiento y habilidades, pues la formación a lo largo de la vida es muy relevante. Es importante poder nivelar o elevar, en forma continua, las habilidades y competencias que tienen las personas que actualmente se desempeñan en cualquier área de trabajo”, concluye.



“ES IMPORTANTE LA AUTOCONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES, PUES LA FORMACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA ES MUY RELEVANTE. ES IMPORTANTE PODER **NIVELAR O ELEVAR, EN FORMA CONTINUA, LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS QUE TIENEN LAS PERSONAS** QUE ACTUALMENTE SE DESEMPEÑAN EN CUALQUIER ÁREA DE TRABAJO”



Universidad del Desarrollo

Fundada en 1990 en la Región del Biobío, la Universidad del Desarrollo lleva más de tres décadas siendo parte de las más importantes universidades privadas del país. Un proyecto que comenzó con una carrera y 100 alumnos, hoy cuenta con dos sedes —en Santiago y Concepción— y más de 26.020 profesionales titulados entre 1995 y 2021.

Consciente del avance tecnológico, Daniel Contesse, Vicerrector de Innovación y Desarrollo de la Universidad del Desarrollo, plantea los desafíos para que los estudiantes sean competentes en el área tecnológica y alfabetizados digitalmente, independiente de la carrera, con la idea de cerrar la brecha entre nativos y no nativos digitales.



“

**ES FUNDAMENTAL QUE HOY
DÍA TODO PROFESIONAL
DESARROLLE REALMENTE
COMPETENCIAS DIGITALES
QUE LO PREPAREN PARA
APROVECHAR LA REVOLUCIÓN
DIGITAL EN SUS DESAFÍOS
LABORALES”**



DANIEL CONTESSE

VICERRECTOR DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO
DE LA UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO



ESTUDIANTES DIGITALES: LAS CLAVES PARA FORMAR TALENTOS PARA EL SIGLO XXI

Para la UDD, el talento digital contempla competencias, habilidades y conocimientos que todo profesional debe tener para desenvolverse en el siglo XXI. Enfatiza la idea de que todos, desde su disciplina, se sumen al mundo digital, adaptándose y evolucionando. “Vemos el talento digital en un ingeniero de software, pero también en el abogado que entiende que tendrá que trabajar en un mundo ligado y dependiente de la tecnología”, explica Daniel.

Para la universidad existen tres desafíos en la formación del talento digital. El primero, mantener el dinamismo en un sistema educacional cuyas carreras duran de cuatro a siete años y que es lento para adaptarse a los cambios. “Todos sabemos y escuchamos que la revolución digital es de una velocidad inusitada, y tenemos que adaptarnos a ese ritmo. En la UDD entendemos el reto que tenemos por delante y nos movemos con agilidad y decisión, lo que es un permanente desafío”.

En segundo lugar, ampliar el concepto de talento digital a profesiones no necesariamente vinculadas con la tecnología. “Esto hace necesario que la universidad involucre a muchas más personas en el desafío y que no necesariamente sean expertos, sino que de cualquier ocupación”.

El tercer desafío se vincula con los profesores. “Ellos hacen la diferencia pues los mantenemos actualizados con lo que se necesita hoy y mañana en el mercado laboral, de manera que sea éste el que nos vaya indicando la ruta a seguir”.

El plan para enfrentar estos desafíos es resultado de la observación y adaptación. “Por un lado, las universidades se han visto obligadas a evolucionar porque los alumnos hoy

vienen más alfabetizados digitalmente. Y por coincidencia, la incorporación de las competencias digitales en el proyecto educativo se realizó justo antes de la pandemia, lo que aceleró el proceso de digitalización. Al tener ya una ‘aproximación digital’, no tuvimos que parar las clases y continuamos en línea”.

Respecto al currículum, señala que la institución ha podido adaptarse en un contexto donde el cambio no es fácil. “El sistema de acreditación es un ejemplo, ya que no está diseñado para favorecer la experimentación, la adaptación y el cambio permanente. En una universidad ágil, el cambio de currículum ocurre cada cinco o seis años. En otras, eso ocurre cada 20 o 30 años. Esos tiempos no conversan con la evolución digital. Nos falta más agilidad”.

Esto motivó la creación de mecanismos para avanzar con la renovación digital. Así, se creó un modelo educativo a través de credenciales alternativas (insignias digitales), consistentes en cursos cortos online asincrónicos. “Está pensado para que antes de ir al mercado laboral los alumnos desarrollen habilidades y conocimientos en el ámbito de la transformación digital que les den mayor empleabilidad”.

Este currículum alternativo ofrece certificados orientados a cualquier carrera, lo que permite a los alumnos elegir los cursos y acumular certificaciones digitales. “Es un proyecto experimental, pero es un ejemplo concreto de cómo intentamos ir más allá del currículo tradicional y a la velocidad que requerimos”.

A nivel institucional, la vinculación con el medio es un esfuerzo constante. “Estamos siempre revisando eso:



**“NO DEBEMOS TENER
MIEDO AL RIESGO, AL
EMPRENDIMIENTO Y
A LA INNOVACIÓN EN
EDUCACIÓN, A QUE LA
GENTE QUIERA PROPONER
IDEAS DIFERENTES Y
EDUCAR DE MANERA
DISTINTA”**

conversando con los empleadores para entender hacia dónde apuntar. Hemos tenido una excelente recepción del capital humano que formamos. Tenemos que formar profesionales muy bien preparados para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Por ejemplo, tenemos un área que se dedica a entender y trabajar con el mercado laboral. También, tenemos un consejo directivo donde participan empresarios y ejecutivos, que nos dan señales de lo que se necesita y nos orientan en esto. Y son las carreras las que en definitiva están permanentemente sintonizando sus proyectos educativos con el mercado laboral”.

Por otra parte, Contesse indica que “creemos en que todas las personas deben tener la oportunidad para desarrollar sus talentos”, agregando que “hemos hecho un esfuerzo, por ejemplo, en ingeniería, por incorporar a más mujeres. Tenemos un largo camino por recorrer en esto, convenciendo a las niñas desde el colegio de la oportunidad que tienen en el mundo de las ciencias y la ingeniería”.

En tanto, afirma que “hay que apostar por la educación escolar. Tenemos que ir a buscar a las niñas y niños y contarles acerca de esto. Es un tremendo desafío, hay que transformar la educación escolar partiendo por los profesores, por los directivos, para que podamos

efectivamente darles un espacio a nuestros estudiantes que sin duda son talentosos”.

Una de las tareas es revolucionar la formación de profesores: “capacitarlos para que sean los maestros que Chile necesita”. Otra dimensión, es influir en la política pública. “Como país tenemos demasiada homogeneización y creo que la clave está en la diversidad. No debemos tener miedo al riesgo, al emprendimiento y a la innovación en educación, a que la gente quiera proponer ideas diferentes y educar de manera distinta”.

Por último, reflexiona sobre el valor del emprendimiento en todos estos desafíos. “Creo que el camino para que este país pueda abordar estos retos y, a partir de eso, seguir desarrollándose, está en liberar las mentes creativas, las mentes emprendedoras, y lograr que distintas personas tengan ganas de crear proyectos distintos y valiosos. Es en esa diversidad, propia de una sociedad libre, que surgen iniciativas valiosas que nos permitirán aprovechar la revolución digital y alcanzar el tan anhelado desarrollo”, concluye.



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Con más de 90 años formando profesionales, la Universidad Técnica Federico Santa María ha logrado cimentarse como una de las instituciones de educación superior mejor evaluadas en Chile, especialmente su icónica Casa Central en Valparaíso.

Juan Yuz, Rector de la Universidad Técnica Federico Santa María, nos cuenta de los desafíos en la nueva era tecnológica y en la formación de los nuevos talentos. En particular acerca de la disponibilidad infinita de fuentes que ponen un camino difícil respecto a cómo repensar los procesos educativos, especialmente el cultivar el talento del estudiante con lo digital.



“

**DEBEMOS
CUESTIONARNOS
CUÁLES SON LAS
LIMITACIONES DE
LAS TECNOLOGÍAS
QUE VAN A SEGUIR
APARECIENDO Y QUE
LOS ESTUDIANTES
PROBABLEMENTE
VAN A UTILIZAR EN
SU DESEMPEÑO
PROFESIONAL”**



JUAN YUZ

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA



ADAPTARSE PARA PERDURAR: LA EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN DIGITAL

Para la Universidad Técnica Federico Santa María (UTFSM), los talentos se cultivan. Por ello, es fundamental que los alumnos aprendan herramientas y conceptos digitales sin perder de vista la formación integral. “Más allá de enseñarles a usar PowerPoint o entender qué hay detrás de chatGPT, debemos cuestionarnos cuáles son las limitaciones de las tecnologías que van a seguir apareciendo y que los estudiantes probablemente van a utilizar en su desempeño profesional”.

En tanto, la universidad creó una Dirección de Transformación Digital con dos áreas de trabajo: “Una hacia el interior administrativo, que busca mejorar plataformas tecnológicas y el sistema de gestión. La otra, apunta a repensar los perfiles a desarrollar y a seleccionar las capacidades que deben entregarles a los estudiantes. Esto, sin olvidar que parte de la educación no será reemplazada por tecnologías. Existen competencias sello que son transversales para todas las carreras”. Sobre esto, señala que “uno de los focos fuertes que hemos desarrollado son habilidades blandas, de comunicación, el inglés y quizás la más difícil de integrar en el día a día de los estudiantes: continuar aprendiendo a lo largo de toda su vida”.

Otro objetivo ha sido potenciar la ciencia de datos a través de cursos de programación, estrategia y capacitaciones en la incubadora de negocios, para que los estudiantes puedan aprender a extraer información y tomar decisiones con base en evidencia.

Según Yuz, una de las preocupaciones es la velocidad del cambio: “a veces las universidades debieran ser más ágiles, actualizadas y acordes al siglo XXI”. Al mismo tiempo,

indica que sus estudiantes cuentan con una formación adecuada al mercado laboral actual, reflejada en “la altísima empleabilidad de nuestros egresados. Del orden del 90% en tres meses. Eso, sumado a la retroalimentación, comentarios de empleadores y de los mismos graduados, nos tiene tranquilos”.

La estrategia de vinculación con el medio es fundamental para crear talentos y cultivarlos para ser un aporte al país. Así, han creado convenios con empresas como Huawei, Codelco, MetaRed (de Universia), Komatsu y EFE Valparaíso, con el fin de mantener conversaciones sobre sus necesidades en cuanto a nuevos profesionales y para el desarrollo de proyectos en que se analizan grandes volúmenes de datos para toma de decisiones.

Una de las preguntas frecuentes frente al talento digital y el rol de las instituciones, es el abordaje de las brechas de género en carreras predominantemente masculinas: “Es un desafío grande, sobre todo para nuestra institución que es como una gran facultad de Ingeniería. Nos tiene contentos la mejora en los últimos años, pero aún hay mucho por avanzar. Este año, por ejemplo, tuvimos un 30% de ingreso de mujeres en la admisión 2023 en nuestro campus Casa Central, pero cuando miramos al segmento de profesoras, solo son un 18%. Tenemos como prioridad crecer al menos 30% en la planta académica femenina en los próximos tres o cuatro años”.

La UTFSM también tuvo que adaptarse rápidamente por la pandemia. El Rector indica que no ha sido fácil cambiar cursos a formatos online. Especialmente en carreras que incluyen formación en talleres. “Otro punto fue la soledad

de hacer clases detrás de una cámara y que nos enseñó bastante sobre la educación a distancia. La ventaja diría yo, es todo el material de estudio generado que nos dejó esta etapa y podemos ahora seguir trabajando en actualizarlo”.

También destaca que hay aprendizajes sobre elementos irremplazables en el proceso educativo, como la interacción entre alumnos y profesores: “Confío en que va a ser difícil reemplazar esto, porque somos personas y al final las plataformas digitales tienen que ayudarnos. La formación en aula ha sufrido cambios, pero sigue siendo fundamental la conversación entre estudiantes y profesores, las reuniones de trabajo, el juntarse a discutir y a aprender”.

Por ahora, destaca programas de capacitación y diplomados que se han mantenido en línea y que, ante cualquier eventualidad, “es mucho más fácil migrar la clase a una reunión online. Por ejemplo, sería impensable tener que viajar a Santiago a juntar gente de diferentes empresas y dictar un curso que puede sin problema, dictarse online”.

La universidad forma parte del proyecto Ingeniería 2030 de Corfo destinado a transformar la enseñanza y el aprendizaje de la ingeniería según estándares internacionales. “Ha sido un proceso mutuamente enriquecedor focalizado en innovación curricular de las carreras de ingeniería, incorporando habilidades como el emprendimiento, y mirando a otras universidades del mundo. Probablemente, en cinco años más todas las ingenierías civiles del país van a estar en un formato de cinco años y con mucha más oferta de capacitación permanente o de formación continua”, menciona el Rector.

Respecto a Chile asegura que, pese a que aún existen brechas de conocimientos y habilidades digitales, mantenemos ventaja respecto a Latinoamérica. “Por supuesto que hay desigualdades que quedaron en evidencia con la pandemia, pero nuestro país puede avanzar muchísimo en digitalización. La formación y la capacitación de personas es fundamental. Si no, vamos a seguir ampliando la brecha entre quienes tienen acceso a internet y quiénes no”.



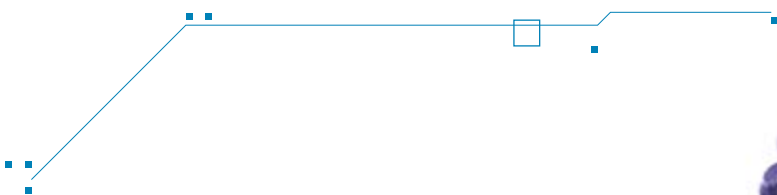
+ “DEBEMOS VELAR PORQUE
**EN NUESTROS IMPULSOS
DE MODERNIDAD NO
SE NOS OLVIDEN LAS
NECESIDADES BÁSICAS**”

Esto, porque los cambios y la digitalización deben incluir a la comunidad completa. “Ya no basta con renovar plataformas y softwares si la comunidad no ve el valor que significa poder migrar, por ejemplo, de firmas en papel a firmas digitales. Debemos velar porque en nuestros impulsos de modernidad no se nos olviden las necesidades básicas. Parte importante del trabajo en transformación digital que hemos hecho estos meses ha sido comunicar este mensaje y entender la visión de nuestros funcionarios y funcionarias”.

En cuanto a eso, concluye señalando que “el desafío nuestro como profesores, como grupo, como institución, es mostrarles a nuestros futuros estudiantes el valor que podemos entregarles: venir a universidad como la nuestra y entrar a un proceso formativo que les ayudará a adquirir competencias y habilidades que les sirvan para toda la vida”.

LOS DESAFÍOS DEL
TALENTO DIGITAL
EN CHILE

2023



Descubre los desafíos y las experiencias de los líderes empresariales y académicos más destacados de Chile en el ámbito del talento digital. En el libro "Los Desafíos del Talento Digital en Chile", NTT DATA y Fundación País Digital han reunido estos testimonios para proporcionarte una visión única sobre la gestión y formación del talento digital en el país.

Este libro presenta experiencias que destacan las mejores prácticas en la gestión del talento digital, desde el reclutamiento hasta la capacitación y desarrollo, brindando valiosas lecciones sobre cómo fomentar una cultura digital en las organizaciones. Además, se analizan políticas empresariales y académicas que buscan abordar y superar la brecha de género en el sector tecnológico. Junto con ello, se presentan recomendaciones para potenciar el desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI, y se destaca la visión de los líderes académicos, haciendo hincapié en la formación en talento digital, la implementación de metodologías innovadoras de enseñanza y la promoción de la participación de las mujeres en áreas STEM.

Sumérgete en este compendio de aprendizajes y buenas prácticas y descubre cómo los líderes han logrado gestionar y formar el talento digital en Chile. Prepárate para enfrentar los retos de la era digital y desarrollar una fuerza laboral preparada y capacitada para los desafíos del futuro. ¡El futuro del talento digital es hoy!



Desarrollado por:

