

CÓMO LAS TECNOLOGÍAS ESTÁN CAMBIANDO LA FORMA DE BUSCAR NUEVOS TALENTOS



En un mercado cada vez más exigente y transformado por la digitalización, el *headhunting* está evolucionando hacia un rol más estratégico. La inteligencia artificial (IA), la demanda de perfiles híbridos y el cambio en las expectativas de los candidatos están redefiniendo cómo se identifica y atrae el talento en Chile.

La gerenta general de ACTI, Luz María García, señala que el *headhunting* se ha vuelto más dinámico: "Antes bastaba con revisar currículums. Hoy se evalúa la capacidad de adaptación, la visión estratégica y cómo las personas enfrentan entornos de disrupción tecnológica". Agrega que la digitalización "abrió el mercado, aceleró los procesos y amplió las fronteras", permitiendo considerar candidatos desde cualquier parte del mundo.

Además, sostiene que los profesionales son más selectivos y valoran factores como la innovación y el desarrollo de equipos. "El trabajo de los *headhunters* dejó de ser un ejercicio transaccional y se convirtió en un puente estratégico entre las expectativas de los talentos y las necesidades de las organizaciones", afirma García.

El business manager de QiBit, Carlos Echevarría, comenta que ya no basta con publicar ofertas o acceder a bases de datos. "Hoy se trata de construir relaciones de confianza con talento que, en muchos casos, no está

La digitalización ha revolucionado al *headhunting*: por una parte, la IA está tomando un rol clave en el desarrollo de tareas repetitivas en estos procesos, pero también está cambiando las competencias que se requieren en un entorno donde los perfiles híbridos y las habilidades blandas ganan protagonismo. POR VALENTINA CÉSPEDES

buscando activamente". Añade que lo que marca la diferencia es la lectura del entorno. "Ya no hablamos solo de llenar vacantes, sino de influir en decisiones estratégicas de crecimiento organizacional", dice.

En esa línea, la *associate director* de Michael Page, Alejandra Cruzat, destaca que, si bien hoy atraer talento es más simple gracias a la tecnología, también se exige precisión y rapidez desde el primer contacto. "La manera de atraer un buen talento es con contenido claro, que en unos minutos refleje una propuesta de valor", indica. Por eso, el mensaje debe ser directo y convincente: por qué se pensó en esa persona y qué ofrece la empresa más allá del rol.

Más que cargos específicos, las organizaciones hoy priorizan ciertas habilidades. Para Cruzat, la mayor demanda parte por "perfiles con pensamiento sistémico, que sepan gestionar dificultades, con mente de crecimiento, adaptabilidad y trabajo en equipo". A eso suma una transformación del liderazgo con menos jerarquía y más escucha y colaboración.

Para la *associate director* de Michael Page, Alejandra Cruzat, la manera de atraer un buen talento es "con contenido claro, que en unos minutos refleje una propuesta de valor, las razones de un posible *match* y el valor de la empresa".

Desde la industria tecnológica, García detalla que, aunque los perfiles más buscados están en ciberseguridad, ciencia de datos, inteligencia artificial y gestión de la nube, lo determinante hoy es el factor humano. "La inteligencia artificial ya puede resolver muchas tareas técnicas, por eso se valoran cada vez más capacidades humanas como la creatividad, el pensamiento crítico, el liderazgo y el dominio de idiomas".

El avance de la IA

Echevarría explica que la IA ya es parte del proceso del *headhunting* moderno, pues se utiliza como un habilitador, ayudando a "automatizar tareas repetitivas, optimizar el cruce de perfiles y analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y potencial". Sin embargo, insiste en que "la IA puede sugerir, pero es el *headhunter* quien interpreta y asesora".

A su vez, el CEO de Openagora, Pablo Silva, asegura que la IA también permite evaluar el ajuste entre perfil y cargo, anticipar riesgos de rotación y aplicar analítica avanzada para reducir sesgos. Aun así, advierte que "el verdadero desafío para las áreas de recursos humanos es entender con claridad las

posibilidades, límites y riesgos de la IA, asegurando que su aplicación sea ética, contextualizada y transparente".

Cruzat también advierte sobre las brechas que puede generar esta tecnología. Según el estudio Talent Trends 2025 de Michael Page, un 82% de quienes usan IA en su trabajo lo hacen por iniciativa propia, ante la percepción de que sus empresas no avanzan al ritmo del mercado. "La IA no reemplazará a las personas, pero las personas que mejor la utilicen reemplazarán a quienes no lo hagan", señala. Y enfatiza que, a pesar de su utilidad, "el contacto humano sigue prevaleciendo como tendencia".

Por otro lado, García comenta que las búsquedas más complejas hoy se concentran en sectores intensivos en datos, seguridad y regulación, como la banca, la salud y la minería. La experta explica que estos sectores requieren perfiles que no solo dominen lo técnico, sino que entiendan las implicancias de las tecnologías emergentes dentro del negocio. Ese cruce de habilidades es escaso y altamente competitivo.

Echevarría agrega que, en el caso de la industria TI, el reto no es solo identificar a los perfiles, sino lograr que acepten una propuesta entre múltiples ofertas. A su juicio, el concepto de "inteligencia artesanal", que es la combinación entre IA y el *touch* humano, es primordial para generar un valor diferencial.

PUBLIRREPORTAJE



Adquisición de talento: integrar para evolucionar

Por Pablo Silva, Gerente General, Openagora

La adquisición de talento dejó de ser un proceso aislado y reactivo. En un entorno donde los modelos de negocio y las tecnologías cambian con rapidez, cubrir vacantes ya no consiste solo en publicar ofertas y evaluar candidatos. Cada vez más organizaciones descubren que la ruta más efectiva comienza mirando hacia adentro: desarrollar y mover a su propio talento, apoyándose en detección de potencial, planes de carrera, concursos internos y una gestión de compensaciones que habilite la movilidad. Este enfoque reduce tiempos de cobertura, fortalece la cultura y retiene conocimiento crítico.

Ahora bien, la otra cara del desafío es evidente. Confiar exclusivamente en la movilidad interna puede resultar insuficiente. En industrias que evolucionan a gran velocidad, se requieren capacidades emergentes y perspectivas frescas que, muchas veces, aún no existen dentro de la empresa. El mercado

externo sigue siendo indispensable para elevar la competitividad, renovar el portafolio de habilidades y acelerar la adopción de nuevas prácticas. Ignorarlo sería renunciar a una fuente vital de innovación.

La cuestión, entonces, no es elegir entre cantera o mercado, sino integrar ambos mundos bajo una arquitectura coherente, guiada por datos. La síntesis ocurre cuando las compañías conectan, de extremo a extremo, los procesos de talento: selección (externa e interna), detección de potencial, sucesión, planes de carrera y compensaciones. Con esa integración, la organización gana la capacidad de decidir con evidencia cuándo conviene construir talento dentro y cuándo es mejor atraerlo desde fuera, evitando tanto la endogamia como la dependencia crónica del reclutamiento externo.

Para sostener esta integración en el tiempo, resulta útil pensar en un marco evolutivo de cinco



“La cuestión, entonces, no es elegir entre cantera o mercado, sino integrar ambos mundos bajo una arquitectura coherente, guiada por datos”, Pablo Silva Gerente General.

etapas: **Diseñar, Digitalizar, Decidir, Impactar y Evolucionar**. Diseñar procesos orientados al negocio; digitalizarlos end-to-end para asegurar trazabilidad; decidir con analítica e IA, transformando datos en criterios comparables; medir el impacto en indicadores como tiempo de cobertura, calidad de contratación, movilidad y retención; y evolucionar continuamente, cerrando el ciclo con aprendizaje organizacional.

El resultado no es solo cubrir vacantes más rápido. Es construir un sistema de talento que anticipa necesidades, asigna inversiones donde más rinden y convierte a RR.HH. en un socio estratégico del negocio. En definitiva, la tensión entre “mirar dentro” y “salir a buscar fuera” se resuelve con integración y evidencia. El futuro del talento no espera: es momento de innovar, integrar y evolucionar.

www.openagora.com



No es suficiente con digitalizar,
el futuro ya está aquí.

**Bienvenido a la Gestión
Analítica del Talento.**



DIVERSIDAD Y SOSTENIBILIDAD: DOS CONDICIONES NECESARIAS PARA ATRAER Y RETENER TALENTO

En Chile cada vez más empresas están incorporando criterios ESG en sus estrategias de atracción de talento. La sostenibilidad y diversidad ya no son conceptos deseables, sino que forman parte de filtros de búsqueda y descripciones de cargos, respondiendo a los intereses de los nuevos profesionales. POR ANDREA CAMPILAY

Hace algunos años, hablar de sostenibilidad y diversidad en el mundo laboral sonaba como un valor agregado. Hoy esto se ha transformado en una exigencia y las empresas chilenas que buscan atraer a los mejores talentos han entendido que ya no basta con ofrecer estabilidad o beneficios económicos.

La managing partner & founder de WHO&Co, Conzuelo Pi, afirma que han observado una "evolución interesante" en el país, donde la inclusión de criterios ESG pasó de "estar más ligado al reporting y al cumplimiento regulatorio (...) a entrar con fuerza en la estrategia de personas".

Esto significa que factores como la sostenibilidad y la diversidad ya no se quedan en un documento corporativo, sino que se traducen en prácticas concretas en la atracción de talento. "Por ejemplo, muchas compañías ya incluyen criterios de diversidad en sus filtros de búsqueda, adaptan las descripciones de cargo para reflejar impacto social o medioambiental, y fortalecen su *employer branding* comunicando compromisos reales y medibles", complementa Pi.

Esta evolución también responde a que actualmente "los candidatos buscan empleadores que se comprometan con la sostenibilidad, el impacto social y una gobernanza transparente", plantea la project manager de grandes cuentas y embajadora de inclusión en Adecco, Luisa González. A sus ojos, sectores como la minería, energía, la banca y el retail están liderando la transformación. "Este enfoque no solo fortalece el posicionamiento de marca empleadora, sino que también aumenta la retención, ya que los colaboradores sienten que su trabajo contribuye a algo más grande que sus tareas diarias", precisa la ejecutiva.

La directora comercial de HunTI Consultores, Liz Horstmeier, destaca que en Chile ya se ven compañías "que convierten estos criterios ESG en parte de su ADN", y menciona a modo de ejemplo el programa "El Futuro es Femenino" de Aguas Andinas, mediante el cual mujeres de sectores vulnerables se capacitan en oficios tradicionalmente masculinos. A su juicio, esta iniciativa no solo abre oportunidades reales, sino que transforma la cultura laboral. "En el sur, la salmonicultura también

dio un giro importante: gracias a iniciativas como RedMusa, más de 4.300 mujeres se han incorporado a distintos niveles de la industria, demostrando que la diversidad impulsa innovación y productividad en un rubro históricamente masculinizado", añade Horstmeier.

El director senior para Latinoamérica en Robert Walters, Alfredo Araneda, menciona como ejemplo a CMPC que, asegura, "ha posicionado la sostenibilidad como un eje de atracción, especialmente en proyectos de reciclaje y economía

circular, lo que conecta muy fuerte con las nuevas generaciones de profesionales". En el sector energético destaca a empresas como Enel y Colbún que "han usado su estrategia de transición hacia energías renovables como un

gancho para captar ingenieros y técnicos que buscan propósito en su trabajo". A ello, añade que incluso en sectores más tradicionales, como el financiero, se han observado avances con programas de inclusión laboral para personas con discapacidad y diversidad de género.

Formación de equipos competitivos

El impacto que puede tener la incorporación de estos elementos para formar equipos competitivos es múltiple. "La diversidad es, sin duda, un catalizador de innovación y resiliencia dentro de los equipos", apunta González y precisa que, por ejemplo, la diversidad generacional permite que la experiencia de profesionales *senior* se combine con la creatividad y flexibilidad de las generaciones más jóvenes, potenciando la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional. En tanto, en el caso de la diversidad de género, la ejecutiva resalta que los equipos mixtos "tienden a ser más innovadores" y a tener una mayor capacidad de adaptación y resolución de conflictos en entornos competitivos.

Por su parte, Araneda comenta que la neurodiversidad también trae un enorme valor en creatividad y en la capacidad de ver soluciones donde otros no las ven: "Hemos visto casos de profesionales neurodivergentes que aportan niveles de análisis distintos y muy apreciados en sectores como IT o ingeniería", acota.

En ese contexto, se ha identificado un "crecimiento sostenido" en la demanda de profesionales con competencias en sostenibilidad, gestión ambiental, diversidad e inclusión, asegura Conzuelo Pi.

Detalla que en el país muchas compañías ya han creado posiciones específicas —como gerencias de sostenibilidad, encargados de diversidad e inclusión, o áreas ESG—, pero aclara que lo más relevante es que estos criterios están permeando transversalmente, generando un escenario donde la demanda es mayor que la oferta.

23%

DE LOS ENCUESTADOS DE LA GENERACIÓN Z, EN UN ESTUDIO DE DELOITTE, AFIRMA HABER INVESTIGADO EL IMPACTO O LAS POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES DE UNA EMPRESA ANTES DE ACEPTAR UN PUESTO DE TRABAJO EN ELLA.



PUBLIRREPORTAJE

WHO[®]
&Co.

WHO&Co presenta innovador ecosistema digital para la búsqueda laboral

La plataforma "Career Hub" está principalmente orientada a instituciones de educación superior, que buscan potenciar la empleabilidad e inserción laboral de sus estudiantes y egresados. "Acompañar a través de una plataforma digital integral es lo que faltaba en este segmento para tener data medible y trazable que permita enfrentar el proceso de búsqueda sin barreras inconscientes de prejuicios", indica Conzuelo Pi, Managing Partner & Founder.

Una solución integral para impulsar la empleabilidad y potenciar el proceso de búsqueda laboral, dirigida en primera línea a instituciones de educación superior que preparan a sus estudiantes para el mundo del trabajo, es lo que propone WHO&Co con su plataforma Career Hub, que incluye e-learning con cursos prácticos y flexibles, tableros de búsqueda, tracking de procesos, métricas de inserción laboral y herramientas prácticas que permiten una autogestión efectiva.

"En una sola plataforma, las personas que buscan trabajo tienen acceso a clases asincrónicas con todas las tendencias actualizadas para llevar adelante de manera exitosa sus

procesos de búsqueda", explica Conzuelo Pi.

En efecto, con esta plataforma es posible llevar un registro de las postulaciones, cuánto demoran en llamar luego de una postulación, cuántas entrevistas se dan y en cuánto tiempo. Además, permite estar al día para armar un currículum efectivo o preparar una entrevista, así como agilizar y ordenar los procesos de búsqueda, con antecedentes y bandas salariales actualizados.

"Uno de los mayores beneficios de esta solución es la data, tanto para las instituciones como para los usuarios. Esto, porque la mayoría de estas casas de estudios, aunque pudiesen tener cursos o talleres para acompañar a sus



estudiantes en estos procesos de búsqueda, generalmente, son más básicos y no cuentan con seguimiento. Esta plataforma, en cambio, está basada en una metodología robusta que permite trazabilidad y efectividad en el proceso de búsqueda, con datos siempre vigentes", destaca la fundadora de WHO&Co.

www.who-co.com

La consultora WHO&Co ofrece al mercado soluciones y servicios personalizados para el desarrollo, la gestión y búsqueda del talento. Con más de seis años de historia en el mercado global, ha impartido más de 300 programas de asesoría de carrera e inserción laboral a profesionales y apoyado a más de 100 organizaciones en sus procesos de selección y gestión organizacional. Su slogan "Ayudamos a las organizaciones y profesionales a conectar entre sí" es un fiel reflejo de su destacada trayectoria.

WHO[®]
&Co.
 who-co.com

ADHERIDOS A



BEST DELIVERY EVER, BEST EXPERIENCE ALWAYS

HEADHUNTING

¿Tu organización está en búsqueda de talento?

El Talento está democráticamente distribuido, ¡Nosotros lo encontramos!

¿Qué nos hace diferentes?

► NUESTRA METODOLOGÍA

DATA

Reportería clara y en tiempo real.

TALENT

"Expertise" y agilidad en la búsqueda de candidatos.

DIVERSITY

Reclutamiento sin sesgos.

CAREER ADVISORY

¿Estás buscando trabajo?

CAREER
HUB

Te presentamos CAREER HUB, nuestro nuevo ecosistema digital para la búsqueda laboral, dirigido a instituciones de educación superior que buscan potenciar la empleabilidad de sus estudiantes, y además a profesionales en periodo de transición laboral.

¿Quieres saber más?
Escríbenos a hola@who-co.com

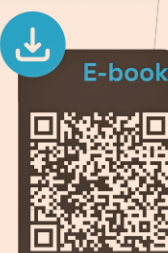


Descarga este e-book y agiliza tus procesos de selección.

POWERED BY



Si estás buscando trabajo, este e-book es para ti.





Súmate al

TERCER BARÓMETRO DE GERENCIAS LEGALES

Por tercer año consecutivo, **EY** y el **Club Entre Códigos de Diario Financiero** impulsan esta encuesta que **busca entregar una visión del entorno, desafíos y prioridades de las gerencias legales**, con el fin de visibilizar su rol estratégico en las organizaciones.

Tu opinión importa



RESPONDE AQUÍ