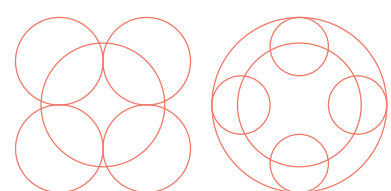
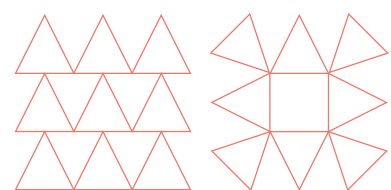
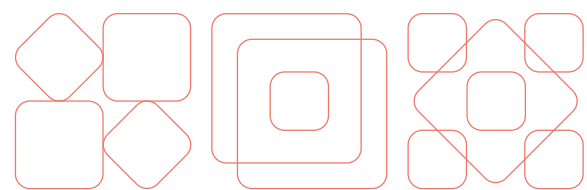


SIETE ESTRATEGIAS PARA REINVENTAR LA GESTIÓN DE PERSONAS FRENTE AL FUTURO DEL TRABAJO

¿Qué desafíos trae el futuro del trabajo para las áreas de gestión de personas y qué aprendizajes nos dejan las empresas chilenas que están abriendo camino?





INTRODUCCIÓN

EL NUEVO ROL DE GESTIÓN DE PERSONAS: DE ÁREA DE SOPORTE A MOTOR DE TRANSFORMACIÓN.

En Aurys Consulting buscamos liderar transformaciones significativas en las organizaciones para que progresen, generando un impacto positivo en la sociedad y en sus equipos. Impulsados por nuestra misión de construir un futuro mejor y más sostenible compartimos este estudio con la convicción de que, para que las organizaciones alcancen su máximo potencial, deben tener a las personas en el centro, lideradas por equipos de Gestión de Personas que se adelanten a los cambios.

Hoy, la irrupción de la inteligencia artificial generativa y otras fuerzas disruptivas nos obligan a repensar cómo combinamos **gestión, tecnología y valor humano**.

Para Chile, esto representa una oportunidad única: **cerrar la brecha de productividad** que nos separa de los países más avanzados, acelerando el desarrollo de organizaciones más inteligentes, adaptativas y éticas.

“El contexto actual desafía la esencia misma del trabajo humano y cómo lo hemos organizado.”

Emilio De Giacomo
Socio
Aurys Consulting



Este contexto desafía la esencia misma del trabajo humano y de cómo lo hemos organizado.

Las áreas de **gestión de personas** están llamadas a dar un salto evolutivo. Operar con excelencia y eficiencia en lo cotidiano, y al mismo tiempo acompañar estratégicamente al negocio con cercanía, visión y dominio tecnológico. Su rol ya no es administrar procesos, sino **activar la inteligencia colectiva** que hará posible la transformación.

A la par, emergen nuevas expectativas de los trabajadores, mayor diversidad generacional y una búsqueda más consciente de propósito, equilibrio y coherencia.

Liderar personas hoy implica entender esas aspiraciones, convertirlas en motor de valor y crear vínculos basados en confianza y aprendizaje continuo.

Con este estudio queremos aportar a la aceleración en Chile de la adopción de estrategias efectivas de gestión de personas frente al futuro del trabajo, tomando como base los aprendizajes de empresas pioneras que ya están abriendo camino.

Creemos que no existen recetas mágicas ni caminos probados. Por eso, creemos en la colaboración y el aprendizaje compartido como motores de avance. La experiencia de quienes se atreven a innovar puede convertirse en una base práctica para otros líderes, inspirando **decisiones valientes, inteligentes y basadas en evidencia**.

Nuestro objetivo es contribuir a esa conversación, ofreciendo una mirada crítica y a la vez propositiva sobre **cómo el capital humano puede convertirse en el principal activo estratégico del país**.

TABLA DE CONTENIDOS

Esta publicación ha sido preparada por Aurys Consulting únicamente con fines informativos de orientación general. Las conclusiones, interpretaciones y hallazgos expresados en el presente son el resultado de un proceso colaborativo facilitado y respaldado por Aurys Consulting, pero cuyos resultados no necesariamente representan las opiniones de la empresa, ni la totalidad de sus miembros, socios u otras partes interesadas.

Las marcas, nombres comerciales y logotipos de las empresas mencionadas en este estudio son propiedad exclusiva de sus respectivos titulares. Su inclusión en este documento se realiza con fines exclusivamente identificatorios, informativos y de análisis comercial, en el marco del derecho a la información y la libertad de expresión. No existe ninguna relación comercial, de patrocinio, afiliación, respaldo o de cualquier otra naturaleza entre los autores o la entidad editora de este estudio y las empresas aquí analizadas. Toda la información utilizada para la elaboración de los casos de estudio ha sido obtenida de fuentes de acceso público, debidamente citadas.

Aurys Consulting no se hace responsable de los daños que resulten del uso de la información contenida en esta publicación.

- 1. OBJETIVO: APRENDER DE LA EXPERIENCIA DE LOS MEJORES REFERENTES CHILENOS
- 2. TRES DESAFÍOS EMERGENTES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS
- 3. ESTRATEGIAS PARA ACTIVAR EL MOTOR HUMANO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMPETITIVIDAD 
- 4. ESTRATEGIAS PARA REDISEÑAR EL ÁREA COMO PLATAFORMA DE VALOR Y AGILIDAD 
- 5. ESTRATEGIAS PARA IMAGINAR Y SOSTENER UN NUEVO VÍNCULO ENTRE EMPRESA Y PERSONAS 
- 6. CASOS DE ÉXITO
- 7. GRACIAS Y SIGAMOS COLABORANDO
- 8. SOBRE AURYS CONSULTING



OBJETIVO:
APRENDER DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES REFERENTES CHILENOS

**OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS**

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

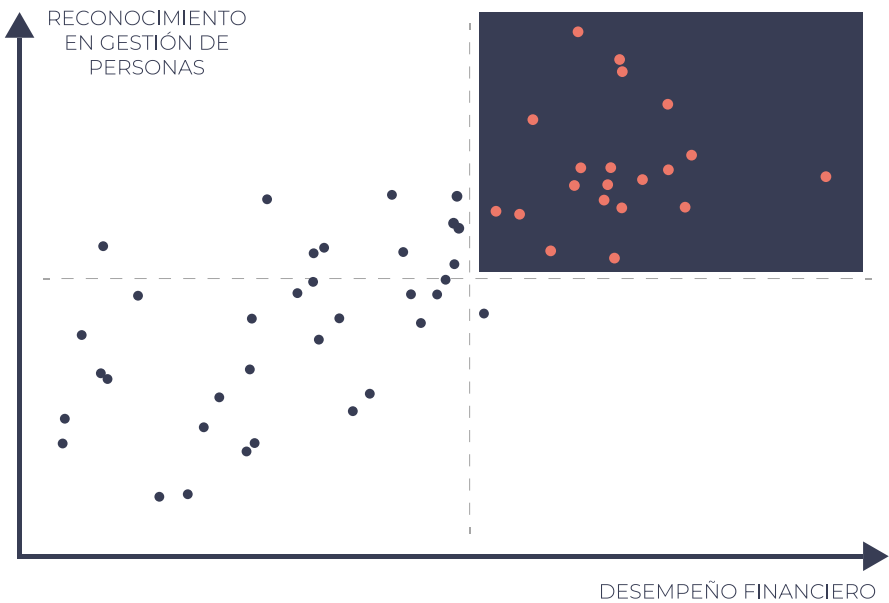
SOBRE AURYS
CONSULTING

**OBJETIVO: APRENDER DE LA
EXPERIENCIA DE LOS MEJORES
REFERENTES CHILENOS**

En Chile hay empresas que convierten el valor humano en una verdadera ventaja competitiva, y lo demuestran con resultados sobresalientes en el complejo y desafiante escenario de negocios actual.

Este estudio nos ayuda a identificar qué hacen distinto y cómo sus prácticas pueden adaptarse y replicarse para impulsar la productividad y los resultados del negocio.

Seleccionamos y analizamos 20 empresas, cuyo desempeño financiero y en gestión de personas destaca del resto. Analizamos sus prácticas de gestión de personas y las ordenamos en un marco práctico que facilita la toma de decisiones de otras organizaciones que enfrentan retos similares.



Fuente: Selección considera como universo 50 empresas con mejor promedios puntaje Merco Talento Chile 2023-2025. La selección considera las 20 empresas con mejor crecimiento en EBIT período 2018-2024, considerando solamente aquellas que reportan EEFF resultado en Chile.
Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.



TRES DESAFÍOS EMERGENTES
PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

**TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS**

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

SOBRE AURYS
CONSULTING

TRES DESAFÍOS EMERGENTES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS

Las grandes fuerzas transformacionales que impactan sobre las empresas representan tres nuevos desafíos para la función de gestión de personas:

DESAFÍO DE CARA AL NEGOCIO

ACTIVAR EL MOTOR HUMANO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y COMPETITIVIDAD

De brindar servicios de personas a liberar inteligencia colectiva, aportando velocidad, eficacia e impacto para el éxito de todas las áreas en los procesos de transformación.

DESAFÍO DE CARA A SU FUNCIÓN

REDISEÑAR EL ÁREA COMO PLATAFORMA DE VALOR Y AGILIDAD

De operar procesos a aportar valor estratégico, fortaleciendo capacidades internas para innovar con precisión y entregar valor de forma continua.

DESAFÍO DE CARA A LAS PERSONAS

IMAGINAR Y SOSTENER UN NUEVO VÍNCULO ENTRE EMPRESA Y PERSONAS

De gestionar empleo a construir propósito, confianza y bienestar, desarrollando vínculos sostenibles con las personas.



ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y COMPETITIVIDAD

De brindar servicios de personas a liberar inteligencia colectiva

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

**ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD**

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

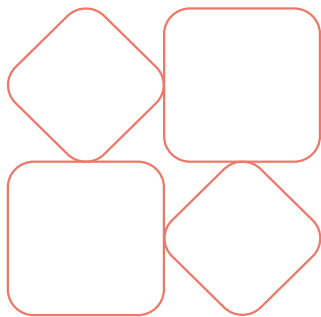
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

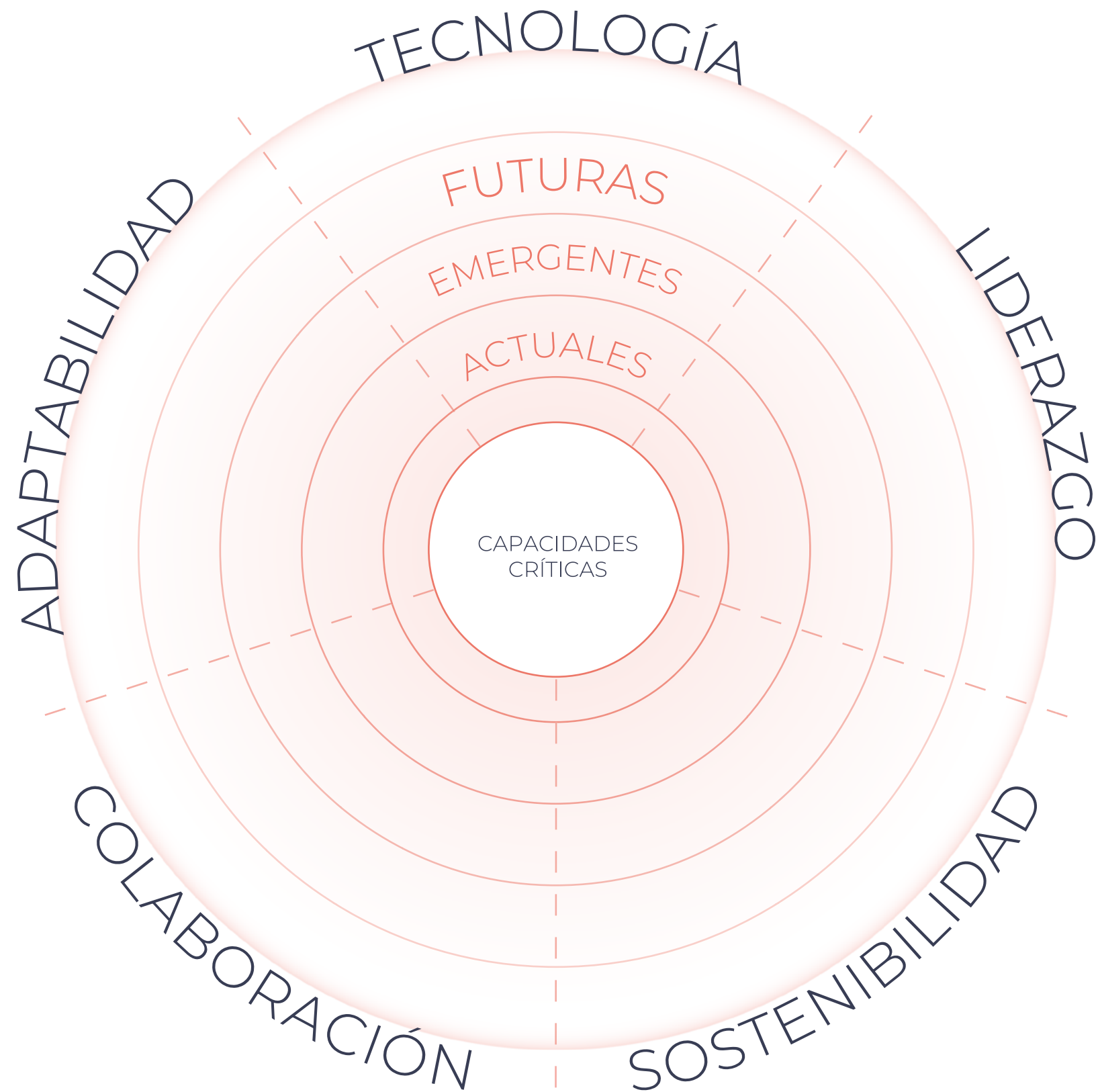
SOBRE AURYS
CONSULTING

1



ASEGURAR TALENTO CRÍTICO A TIEMPO

La volatilidad del talento ya es un riesgo estratégico, enfrentarlo exige pasar de solo atraer y retener, a un sistema integrado capaz de anticipar, desarrollar y movilizar habilidades a tiempo para ejecutar la estrategia.



1 ASEGURAR TALENTO CRÍTICO A TIEMPO

En un escenario donde la oferta de talento es cada vez menos predecible y la demanda más variable y dinámica, muchas empresas en Chile y el mundo reconocen la dificultad para cubrir roles clave como un riesgo estratégico y una barrera para su transformación exitosa en el mediano plazo.

Asegurar las personas adecuadas en roles críticos ya no puede limitarse a atraer o retener talento; requiere una estrategia integral que permita vincular el corto, mediano y largo plazo, alineando capacidades con la ejecución de la estrategia.

EMPRESAS EN EL MUNDO

63% enfrentan dificultades para cubrir posiciones clave.

EMPRESAS EN CHILE

7/10 tienen dificultades severas para cubrir posiciones críticas.

62% no cuentan con estrategias de reskilling estructuradas.

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

1.1

PLANIFICAR
ESTRATÉGICAMENTE LA
FUERZA DE TRABAJO

1.2

DESARROLLAR Y PROMOVER
AGRESIVAMENTE LA MARCA
EMPLEADORA

1.3

IMPLEMENTAR ECOSISTEMAS
INTERNOS DE RECONVERSIÓN
Y PERFECCIONAMIENTO DE
COMPETENCIAS

PLANIFICAR ESTRÁTEGICAMENTE LA FUERZA DE TRABAJO

● ● ○
INTERMEDIO

- Modelos predictivos para la planificación de la dotación y costos asociados.
- Planes de sucesión para cargos críticos y roles ejecutivos.
- Identificación temprana de talento joven con proyección, y priorización de talento interno en cobertura de vacantes.
- Plataformas de movilidad interna y priorización.
- Programas de retiro voluntario y gestión proactiva de salidas.

DESARROLLAR Y PROMOVER AGRESIVAMENTE LA MARCA EMPLEADORA

● ● ○
INTERMEDIO

- Alianzas con instituciones educativas para atracción de talento joven.
- Programas de embajadores internos con fuerte presencia en RRSS y medios.
- Certificaciones y reconocimientos externos en temáticas clave: DEI, ESG, EVP.
- Medición / evaluación externa en gestión de personas con alta visibilidad (Ej: Merco Talento, GPTW, Building Happiness).

IMPLEMENTAR ECOSISTEMAS INTERNOS DE RECONVERSIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE COMPETENCIAS

● ○ ○
INICIAL

- Alfabetización digital transversal en la organización.
- Instalación y perfeccionamiento continuo de capacidades técnicas de alta demanda (IA, Machine learning).
- Mapas y rutas de aprendizaje específicas por rol.
- Ecosistemas de aprendizaje multicanal, potenciado por alianzas con partners estratégicos externos.

PEOPLE ANALYTICS 2.0

achs

- Modelos predictivos y prescriptivos desarrollados con IA que anticipan eventos.

→ Permiten anticipar riesgos laborales y reasignar recursos ante peaks de siniestralidad.

RED DE LABORATORIOS DE FINANZAS

Itaú

- Clases dictadas por profesionales Itaú, Company Days, capstones con casos reales y Trading Challenges.

→ Convierten a docentes y líderes estudiantiles en voceros orgánicos de la marca empleadora.

ESCUELA DIGITAL

FALABELLA

- Programa orientado a construir capacidades digitales en el equipo con plataformas educativas online y metodologías de formación ágil.

→ Amplía las oportunidades de desarrollo de colaboradores y facilita su reconversión y proyección laboral hacia áreas digitales.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

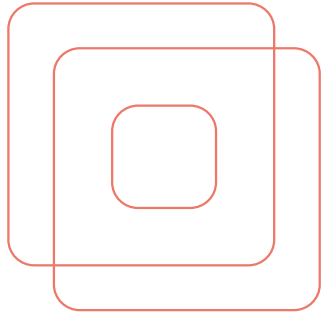
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

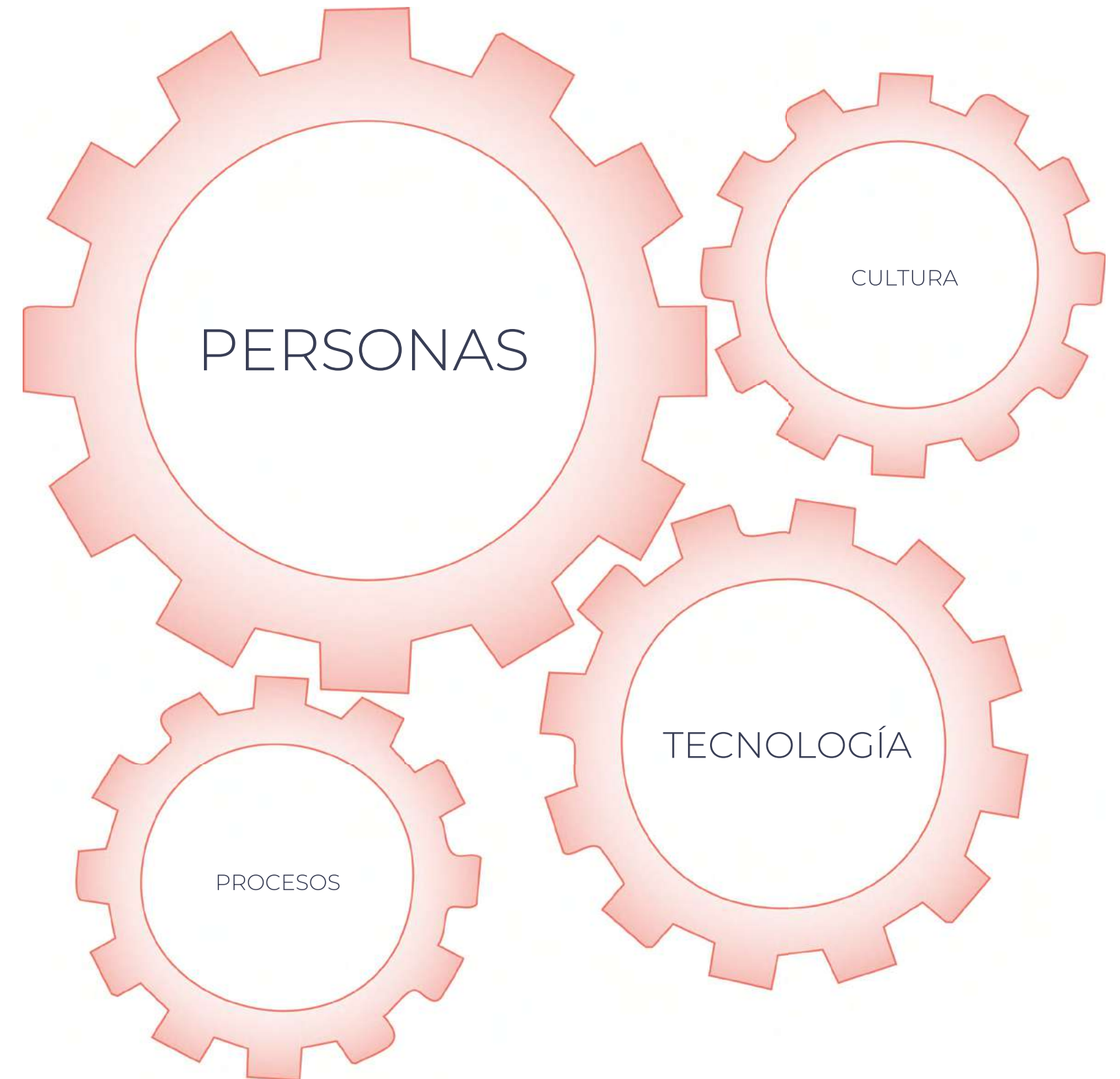
SOBRE AURYS
CONSULTING

2



ACCELERAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO HUMANO-DIGITAL

Implementar exitosamente modelos humano-digitales define la nueva competitividad. Responder requiere incorporar sistemáticamente IA en procesos y estructuras, y fortalecer el valor humano en las dinámicas de trabajo.



2 ACELERAR LA ADOPCIÓN DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO HUMANO-DIGITAL

La evolución hacia modelos de trabajo potenciados por tecnología, que integren agentes inteligentes en procesos y estructuras organizacionales es una prioridad para la mayoría de las empresas. Esto contrasta con un nivel de adopción con brechas en Chile y en el mundo.

Impulsar nuevas formas de trabajo que potencien a las personas en su interacción con la tecnología requiere de una colaboración activa de las áreas de gestión de personas con otras áreas y procesos de negocio.

EMPRESAS EN EL MUNDO

80%

de los roles verá
modificadas tareas
esenciales por la IA
generativa antes de
2027.

6/10

no están
preparadas para
habilitar nuevas
formas de trabajo.

EMPRESAS EN CHILE

83%

han adoptado
prácticas de IA
en alguno de sus
procesos.

62%

se encuentra
en etapas de
madurez 'inicial' o
'emergente'.

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

2.1

REDISEÑAR MÉTODOS DE TRABAJO EN
TORNO A LA COLABORACIÓN Y CREACIÓN
RÁPIDA DE VALOR

2.2

INCENTIVAR EL REDISEÑO DE ROLES Y
ESTRUCTURAS DINÁMICAS E INTEGRADAS
CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

REDISEÑAR MÉTODOS DE TRABAJO EN TORNO A LA COLABORACIÓN Y CREACIÓN RÁPIDA DE VALOR



AVANZADO

- Programas de pasantías internas y proyectos inter-áreas que habilitan la conformación de equipos de trabajo diversos.
- Estructuras colaborativas diversas desplegadas transversalmente en la organización, integrando múltiples áreas y niveles (Comités directivos, mesas de trabajo, células ágiles).
- Instancias recurrentes de vínculo entre centros corporativos y departamentos / sucursales.
- Difusión y alineamiento de prácticas desde áreas top-performers hacia el resto de la organización.

MODELO DE GESTIÓN ÁGIL

e) entel

- Instalación de metodologías, prácticas, herramientas y ceremonias para consolidar la cultura ágil en toda la organización.
- Genera alineamiento y potencia resultados: +90% de los equipos bajo MGA, -33% en tiempos de planificación.

INCENTIVAR EL REDISEÑO DE ROLES Y ESTRUCTURAS DINÁMICAS E INTEGRADAS CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA



INICIAL

- Equipos internos dedicados a impulsar proyectos de transformación bajo metodologías Lean Agile.
- Centros de Excelencia / Investigación con foco en explotar valor de datos generados por la organización.
- Nuevos modelos de atención a cliente, ajustando equipos, roles y reentrenando en nuevas funciones.
- Canales de atención externos automatizados como primera interacción organización – cliente.
- Incorporación de temáticas de Digitalización e IA como temas o comités de directorio.

GESTIÓN DE RECLAMOS

LATAM

- Iniciativas basadas en IA para transformar la relación con clientes: Bots de autoatención con lenguaje natural, modelos para anticipación de necesidades de clientes y clasificación de reclamos en función de causas raíces.
- Libera tiempo a equipos de analítica para interactuar más con equipos de atención, levantando y generando mejoras continuas al modelo, y posicionando a LATAM como la aerolínea con menos reclamos en Chile.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

**ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD**

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

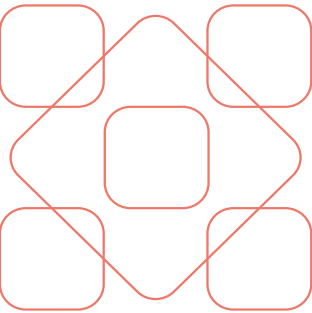
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

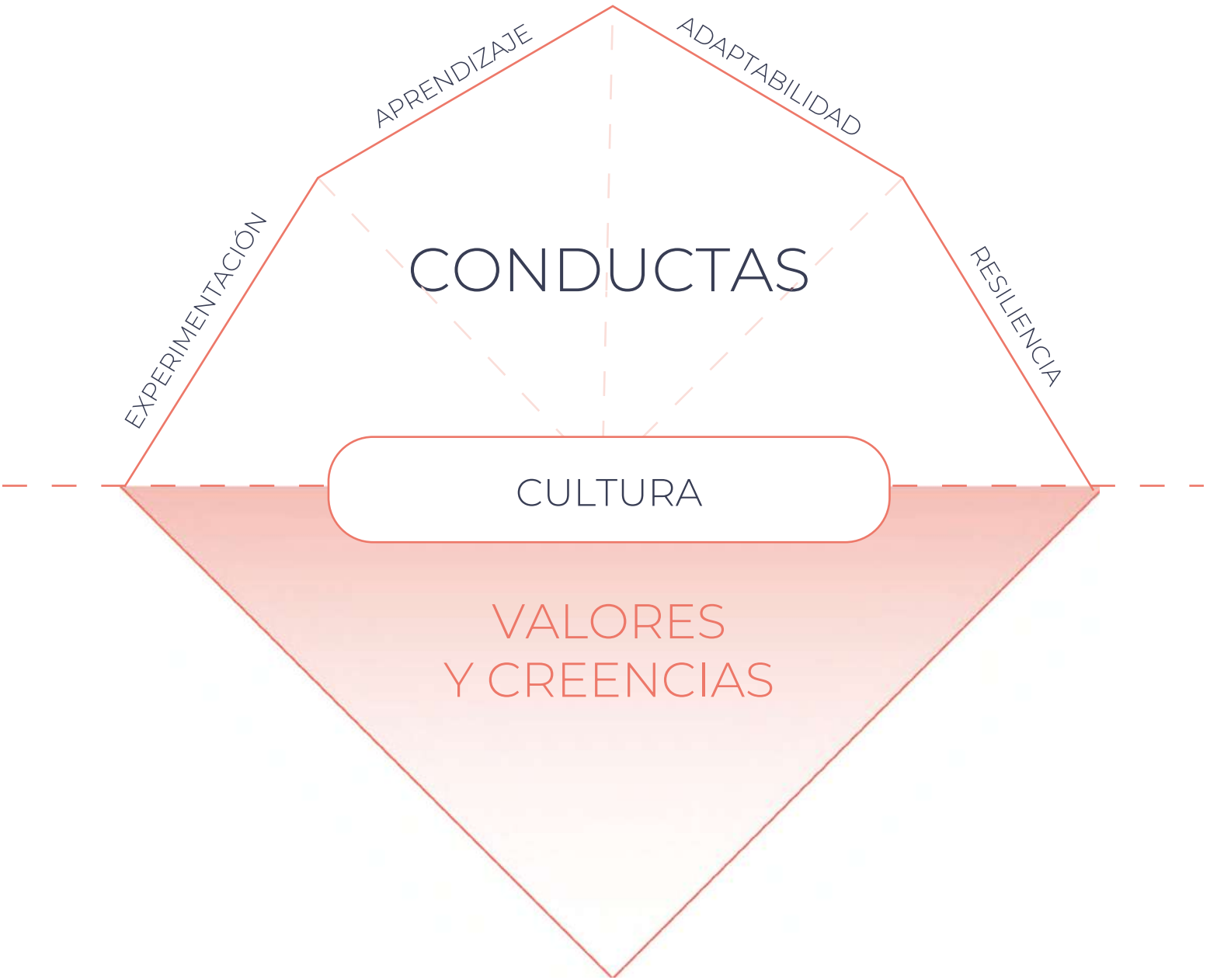
SOBRE AURYS
CONSULTING

3



MOVILIZAR MINDSET ORGANIZACIONAL DE RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD

Sin personas adaptables, la transformación se frena. Responder exige instalar hábitos, incentivos y liderazgos que practiquen el aprendizaje continuo y cambio seguro. Elevar la resiliencia y velocidad organizacional es clave.



3 MOVILIZAR MINDSET ORGANIZACIONAL DE RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD

La apertura y disposición al cambio se han vuelto un habilitador crítico para el éxito y la adaptabilidad organizacional. Sin embargo, en muchas áreas este atributo aún está subdesarrollado frente a la magnitud de la disrupción actual, generando respuestas de temor y autoprotección que limitan la evolución del negocio.

Crear condiciones más favorables requiere impulsar distintas dimensiones que sustentan la capacidad adaptativa de personas y grupos. Acciones concretas y efectivas son posibles solo a través de un entendimiento agudo de la psicología del cambio y de la relevancia de los entornos positivos.

EMPRESAS EN EL MUNDO

48%

identifica la cultura y la resistencia al cambio como principales barreras para la transformación.

84%

considera crucial fortalecer la 'capacidad adaptativa organizacional'.

16%

tiene procesos efectivos para fortalecer su capacidad adaptativa.

EMPRESAS EN CHILE

58%

identifica la resistencia al cambio como el principal desafío para implementar IA (entre empresas pioneras).

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

3.1

ENTRENAR INTENSIVAMENTE
EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS ADAPTATIVAS

3.2

REDEFINIR Y FORTALECER
EL LIDERAZGO, CON MIRADA
DE POTENCIAMIENTO Y
EMPODERAMIENTO DE
EQUIPOS

3.3

DEFINIR Y CULTIVAR
UNA CULTURA ROBUSTA
Y ALINEADA CON LA
ESTRATEGIA

ENTRENAR INTENSIVAMENTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ADAPTATIVAS



INTERMEDIO

- Capacitaciones en metodologías de innovación: Design Thinking, Agilidad, Ideación, etc.
- Modelo de gestión del cambio corporativo instalado transversalmente.
- Ciclos de charlas y webinars con referentes externos en competencias adaptativas.
- Foros o instancias de conversación organizacional para instalar y potenciar el diálogo inter-áreas.

ACADEMIA COPEC

COPEC

- Ecosistema de aprendizaje para trabajadores y sus familias, diseñado e implementado en conjunto con organizaciones especializadas.
- Se orienta a ser un motor de cambio profesional y personal en la vida de los trabajadores.

REDEFINIR Y FORTALECER EL LIDERAZGO, CON MIRADA DE POTENCIAMIENTO Y EMPODERAMIENTO DE EQUIPOS



INTERMEDIO

- Academias de Liderazgo internas, diferenciadas por rol, potenciando capacidades de forma específica y focalizada.
- Programas de fortalecimiento del liderazgo femenino.
- Modelo de liderazgo corporativo con visión de negocio y orientado a las personas, que facilite la estandarización de prácticas y rutinas.
- Herramientas de soporte al rol del liderazgo: Canales de apoyo, panel de KPIs.

ACADEMIA LÍDER BCI

Bci

- Programa para fortalecer el estilo de liderazgo, mediante facilitadores internos que promueven un liderazgo centrado en el bienestar de las personas.
- Habilita el fortalecimiento de la cultura, el traspaso de conocimientos y experiencias, y el aprendizaje de nuevas herramientas y metodologías.

DEFINIR Y CULTIVAR UNA CULTURA ROBUSTA Y ALINEADA CON LA ESTRATEGIA



AVANZADO

- Sello / modelo cultural claramente estructurado, conectado con la visión de la compañía y las tendencias del mercado.
- Procesos de gestión de personas alineados al sello definido (Ej: Mecanismos de reconocimiento 360° basados en principios culturales y con alta visibilidad).
- Empoderamiento de líderes como embajadores culturales.
- Difusión continua y multicanal de logros y desafíos culturales de la organización.

SELLO MUTUAL

MUTUAL
de seguridad **lchc**

- Definición de principios y atributos culturales que reflejan identidad corporativa y guían la gestión de los equipos.
- Este sello soporta el programa de reconocimiento con incentivos basados en indicadores cuantitativos de clima, desempeño, SSO y formación.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.



ESTRATEGIAS PARA REDISEÑAR EL ÁREA COMO PLATAFORMA DE VALOR Y AGILIDAD

De operar procesos a aportar valor estratégico

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

**ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD**

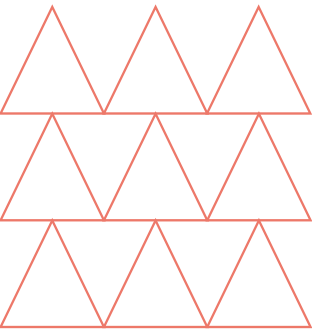
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

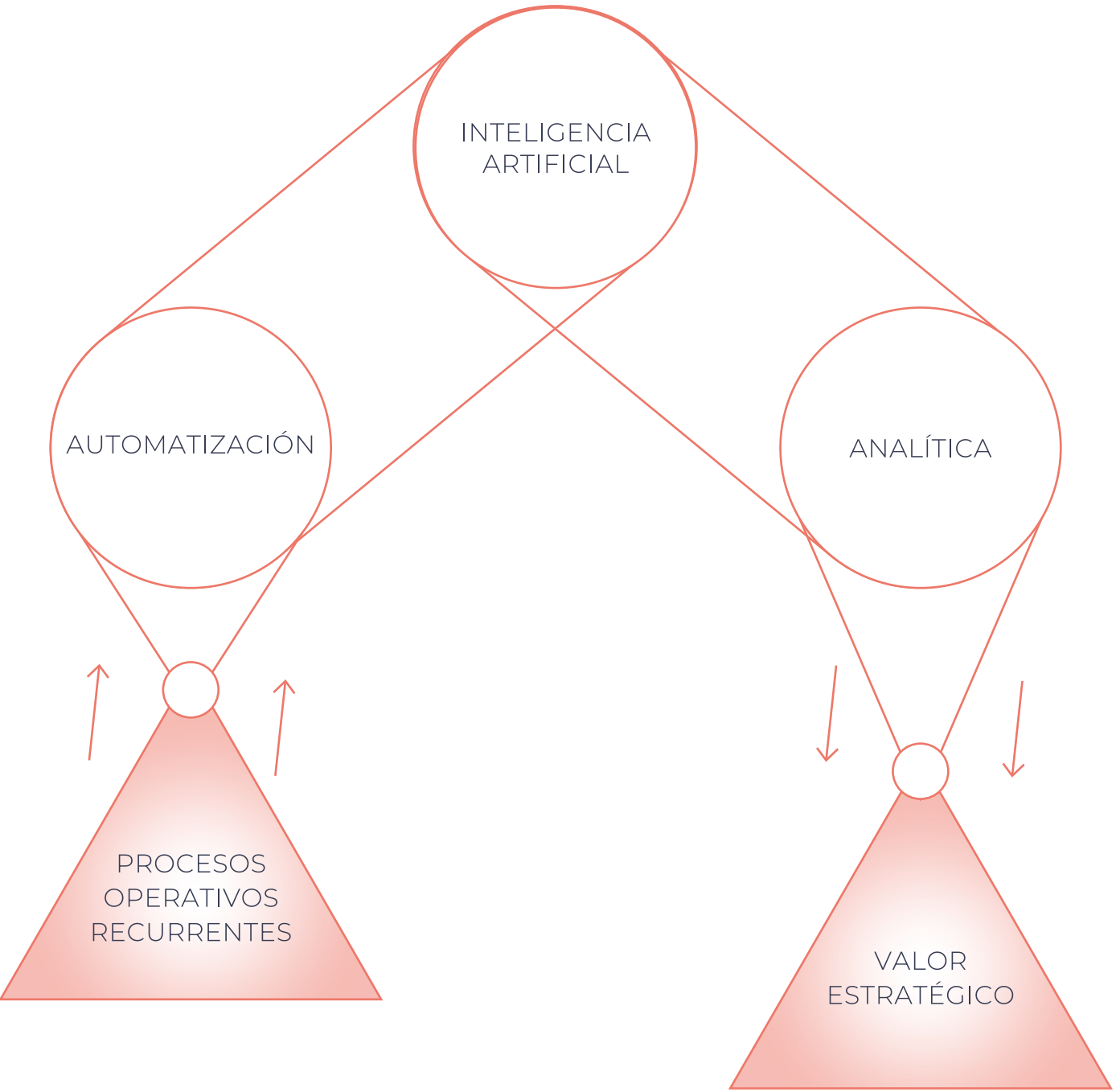
SOBRE AURYS
CONSULTING

4



MAXIMIZAR APALANCAMIENTO DIGITAL PARA POTENCIAR EL APOORTE DE VALOR ESTRATÉGICO

La intensidad operativa interna quita foco a las área de gestión de personas. Responder requiere automatizar de extremo a extremo, estandarizar con datos y plataformas, y liberar horas hacia tareas de mayor valor.



4 MAXIMIZAR APALANCAMIENTO DIGITAL PARA POTENCIAR EL APOORTE DE VALOR ESTRATÉGICO

La gestión de personas debe adaptarse al futuro del trabajo, manteniendo altos niveles de servicio y uso óptimo de recursos, pero persisten la fragmentación de sistemas, baja madurez en gestión de datos de personas, y demoras para transformar procesos tradicionales.

Liberar recursos para poner foco en tareas de mayor valor estratégico requiere dar pasos concretos para apalancar eficiencia y eficacia con tecnología y data.

EMPRESAS EN EL MUNDO

50%

está en etapas
iniciales/pilotos de
digitalización de
RR.HH.

1/3

está en niveles
avanzados de
automatización y
analítica en RR.HH.

EMPRESAS EN CHILE

29%

usa analítica de
datos de forma
sistemática para
decisiones de
talento.

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

4.1

AUTOMATIZAR PROCESOS TRANSACCIONALES
Y POTENCIAR AUTOSERVICIO

4.2

ESTRUCTURAR Y SISTEMATIZAR CAPTURA
DE VALOR DE LA DATA Y ANALÍTICA DE
PERSONAS

AUTOMATIZAR PROCESOS TRANSACCIONALES Y POTENCIAR AUTOSERVICIO

● ● ●
AVANZADO

- Extracción de datos y análisis de CVs para ranking de candidatos.
- Ejecución de entrevistas de forma asincrónica.
- Centralización de proceso de postulación en sitio web único.
- Plataformas internas de autogestión para colaboradores (Onboarding, licencias, vacaciones, entre otros).
- Chatbots internos de gestión de personas como primer canal para resolución de dudas y atención de solicitudes.

ATRACCIÓN Y SELECCIÓN OPTIMIZADA

BANCO ≡ BICE

- Implementación de entrevistas por competencias, encuestas de satisfacción al cierre del proceso, sitio único de postulación e incorporación de partner externo para el análisis de datos.
- Permite la estandarización y optimización de la toma de decisiones durante todo el proceso.

ESTRUCTURAR Y SISTEMATIZAR CAPTURA DE VALOR DE LA DATA Y ANALÍTICA DE PERSONAS

● ● ○
INTERMEDIO

- Panel de analítica para proceso de selección, monitoreando tiempos del proceso y calidad de contrataciones.
- Modelo predictivo para detección temprana de riesgos laborales y prevención de lesiones y fatalidades.
- Análisis de redes organizacionales para la identificación de conexiones inter-áreas y elaboración de planes de acción para el fortalecimiento de la colaboración.
- Analítica de efectividad comunicacional, midiendo el performance de comunicados y canales, e identificando mejoras al proceso.

PEOPLE ANALYTICS

Banco de Chile

- Aplicación de estadística y otras técnicas de interpretación de datos para potenciar procesos de Personas, particularmente Desempeño, SWP, Reclutamiento, Remuneraciones, entre otros.
- Potencia la eficiencia en costos, habilitando la toma de decisiones basada en datos y proporcionando una visión integral de la fuerza de trabajo.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

**ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD**

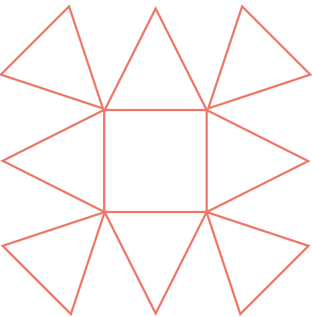
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

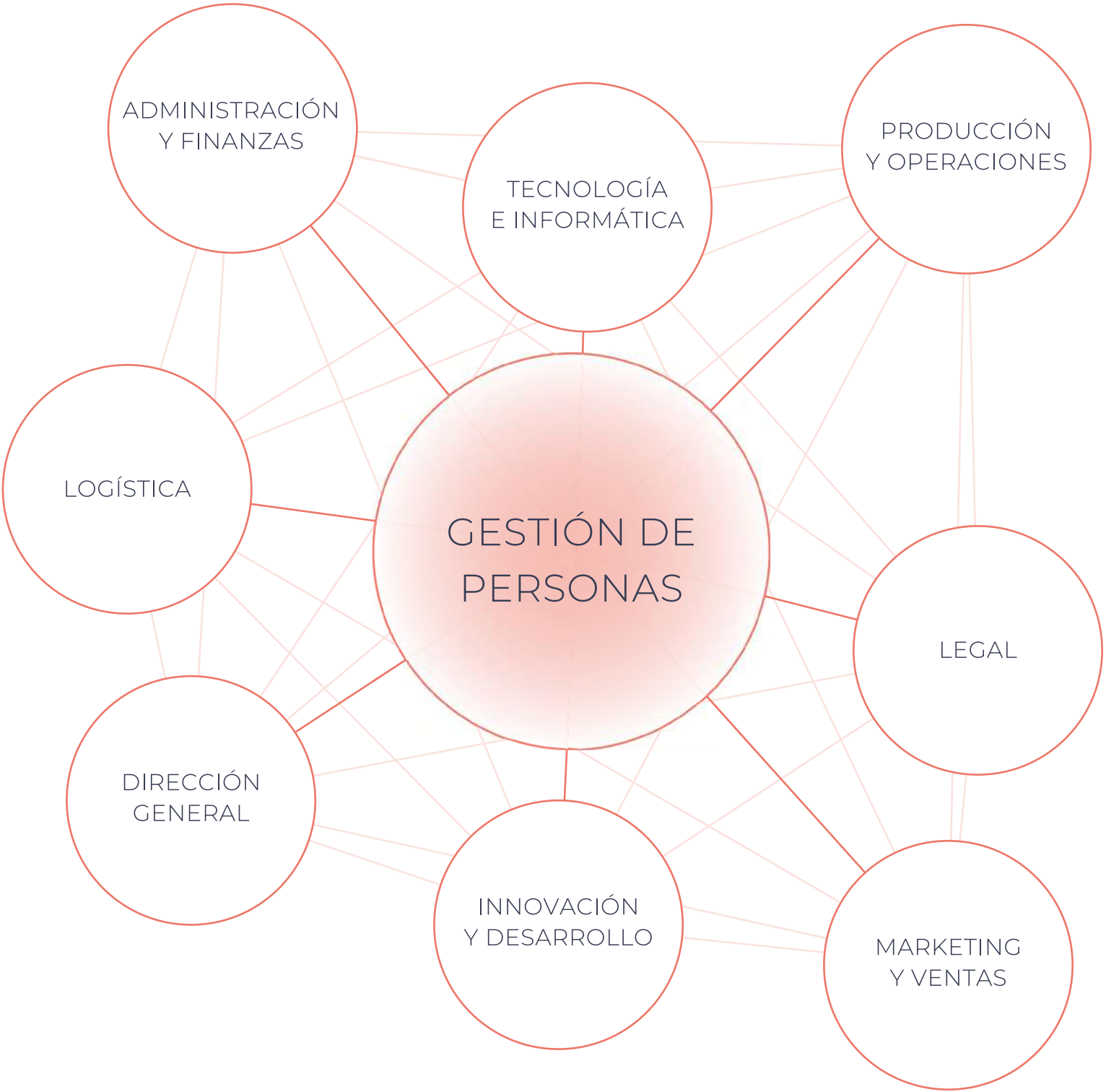
SOBRE AURYS
CONSULTING

5



RECONFIGURAR DINÁMICAS INTERNAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

El modelo operativo tradicional de gestión de personas limita su capacidad para generar valor estratégico. Responder a este desafío implica redefinir la función como una plataforma que acelere y catalice soluciones, que potencien resultados de negocio.



5 RECONFIGURAR DINÁMICAS INTERNAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

Para ser un real socio estratégico del negocio, las áreas de gestión de personas deben entregar soluciones de alto valor de manera ágil y plenamente alineadas con las prioridades del negocio. El apoyo en estructuras y modelos de operación coherentes, es clave para cumplir con ese propósito, algo que aún pocas organizaciones han logrado consolidar con éxito.

La función de gestión de personas debe evolucionar desarrollando capacidades internas que le permitan asumir un rol más consultivo y generador de valor, entregando productos y soluciones de negocio de manera sistemática.

EMPRESAS EN EL MUNDO

65%

usa analítica de datos de forma sistemática para decisiones de talento.

22%

ha rediseñado su modelo operativo hacia uno ágil/basado en soluciones

1/3

ha avanzado significativamente en modelos de gestión de personas alineados con la estrategia.

EMPRESAS EN CHILE

59%

no cuenta con capacidades tecnológicas y analíticas necesarias en gestión de personas

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

5.1

POTENCIAR EL PERFIL DEL EQUIPO DE PERSONAS CON HABILIDADES DIGITALES, ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES

5.2

INNOVAR EN ESTRUCTURA Y METODOLOGÍAS DE TRABAJO PARA HABILITAR DESARROLLO DE SOLUCIONES Y ROMPER ORIENTACIÓN A SILOS

POTENCIAR EL PERFIL DEL EQUIPO DE PERSONAS CON HABILIDADES DIGITALES, ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES

● ○ ○
INICIAL

- Formación focalizada a equipos de gestión de personas en herramientas digitales low-code y metodologías de innovación.
- Liderazgos con fuerte mindset digital, mirada de negocio y orientación al logro de resultados demostrables y cuantificables.
- Incorporación dentro del equipo de roles dedicados a analítica y datos (Ej: People Data Analyst).
- Conformación de equipos de “gestión de personas como producto”.

ACADEMIA DIGITAL GERENCIA DE RRHH



- Programa en alianza con FEN U. de Chile para instalar mindset digital en líderes de gestión de personas, creando y diseñando estrategias digitales aplicables en el área de trabajo.
- ➔ Introduce a líderes en conceptos clave de innovación, agilidad, otorga herramientas y metodologías, guía a participantes en el prototipado de sus ideas y facilita la presentación final de sus proyectos.

INNOVAR EN ESTRUCTURA Y METODOLOGÍAS DE TRABAJO PARA HABILITAR DESARROLLO DE SOLUCIONES Y ROMPER ORIENTACIÓN A SILOS

● ○ ○
INICIAL

- Agenda de diálogos transversales, liderada por el área de Personas, orientadas a fortalecer el alineamiento interno y levantar ideas de mejoras.
- Mesas de trabajo recurrentes con liderazgos para alineamiento en prácticas organizacionales y bajada de información relevante hacia equipos.
- Células ágiles de trabajo que, en coordinación con áreas cliente, impulsan pilotos o proyectos antes de escalarlos a la organización.
- Equipos divisionales/regionales de gestión de personas que alinean practicas corporativas y levantan issues locales.

EQUIPO DE GENERALISTAS



- Dos equipos de Personas trabajando de manera cercana con equipos de Gerencia Comercial y Corporativo, levantando necesidades, desafíos y dinámicas culturales de cada equipo.
- ➔ Permite identificar oportunidades y fortalezas para apoyar procesos de selección, capacitación y desarrollo de manera focalizada y específica.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.



ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y PERSONAS

De gestionar empleo a construir propósito, confianza y bienestar

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

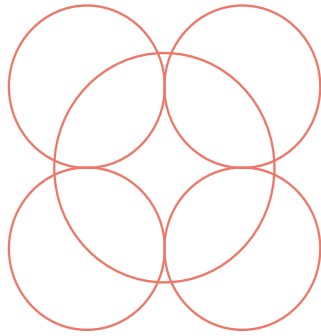
**ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS**

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

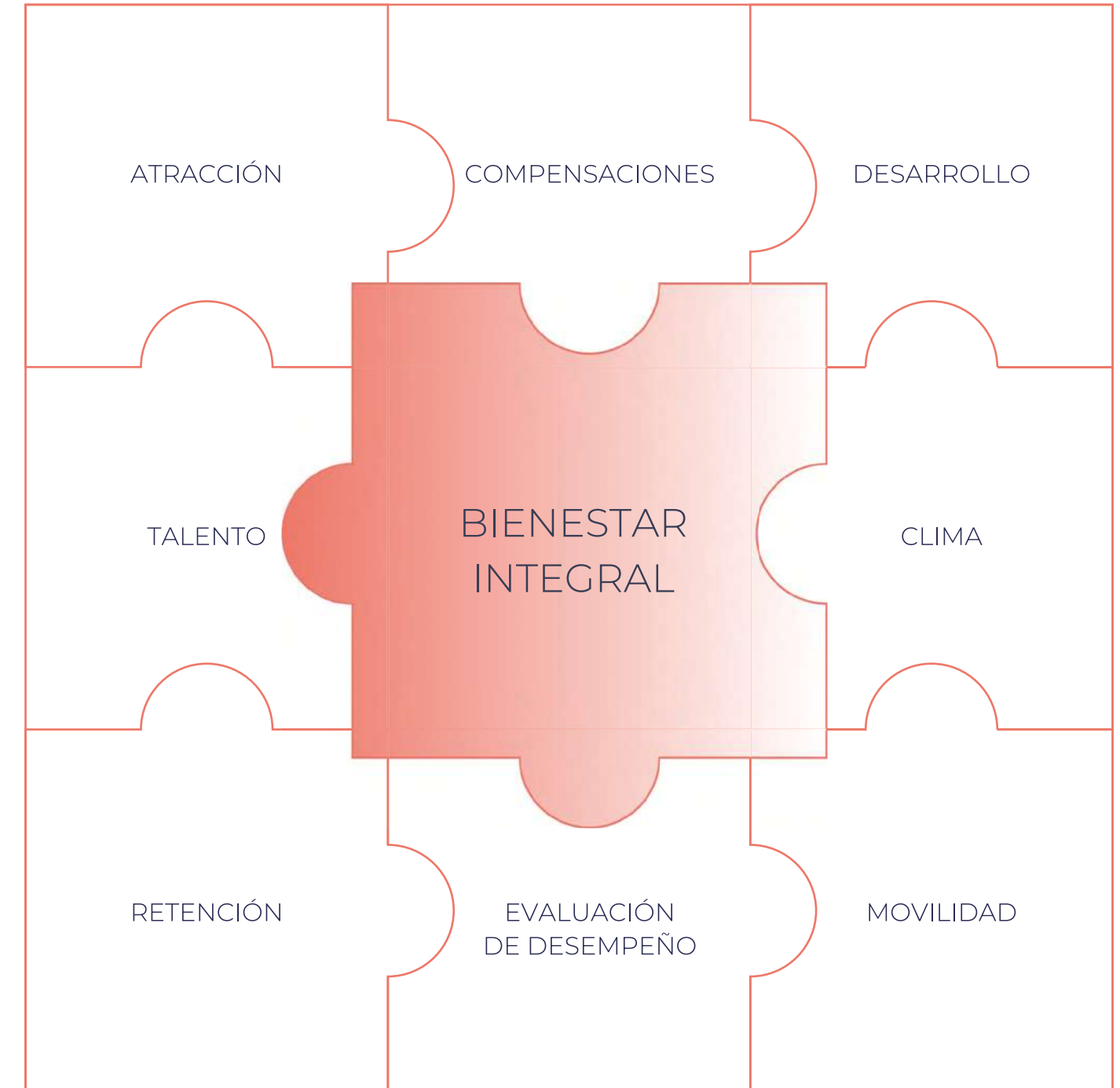
SOBRE AURYS
CONSULTING

6



DISEÑAR EXPERIENCIAS LABORALES MÁS PERSONALES Y SIGNIFICATIVAS

Una relación puramente transaccional desgasta los vínculos y genera riesgos futuros. Responder exige co-diseñar esquemas laborales basados en propósito y bienestar que fortalezcan la confianza, la lealtad y la sostenibilidad humana.



6 DISEÑAR EXPERIENCIAS LABORALES MÁS PERSONALIZADAS Y SIGNIFICATIVAS

El futuro del trabajo requiere un cambio de paradigma en el vínculo persona-empresa: Evolucionar desde un enfoque transaccional a uno de valor compartido, que asegure la sostenibilidad del valor humano frente a la incertidumbre y complejidades actuales.

La función de gestión de personas debe promover ir más allá de la retribución tradicional en base a compensaciones y beneficios, integrando también el desarrollo de dimensiones superiores como la autorrealización, el sentido de propósito y el bienestar integral.

EMPRESAS EN EL MUNDO

+42%

de trabajadores afirma que su organización no ofrece experiencias laborales satisfactorias ni oportunidades claras de desarrollo.

27%

de personas percibe genuina preocupación por su bienestar por parte de su empleador.

7/10

no alinea recompensas con nuevas expectativas de personas.

EMPRESAS EN CHILE

4/10

vive experiencias laborales poco significativas.

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

6.1

POTENCIAR LA COMUNICACIÓN Y VÍNCULO
CON EL COLABORADOR

6.2

OPTIMIZAR Y PERSONALIZAR LA PROPUESTA
DE VALOR EMPLEADORA

POTENCIAR LA COMUNICACIÓN Y VÍNCULO CON EL COLABORADOR

● ● ○
INTERMEDIO

- Estrategias integrales de engagement por grupos de stakeholders, definiendo mecanismos, temas y frecuencia de contacto.
- Mecanismos permanentes de escucha: Encuesta de clima, pulsos de engagement, portales internos de reclamos/ sugerencias.
- Conversatorios focalizados por temáticas y/o grupos de interés específicos para levantar inquietudes y resolver dudas.
- Diálogo sindical proactivo y estructurado, con instancias formales periódicas y otros mecanismos para el levantamiento temprano de requerimientos.
- Fortalecimiento del ejercicio sindical: Capacitación sindical cofinanciada, comisiones negociadoras colaborativas, facilitación de espacios y canales para reunión, KPIs y tableros de seguimiento compartidos.

ACADEMIA DIGITAL GERENCIA DE RRHH



- Programa corporativo de formación impartido por la Escuela de Administración de la PUC, diseñado con Codelco en conjunto con la FTC y FESUC.
- ➔ Fortalece a dirigentes sindicales con herramientas de negociación, comprensión del negocio minero y liderazgo, junto con contenidos de diversidad e inclusión.

OPTIMIZAR Y PERSONALIZAR LA PROPUESTA DE VALOR EMPLEADORA

● ● ○
INTERMEDIO

- Impulso y promoción de actividades de ciudadanía corporativa, potenciando el sentido de propósito en el trabajo.
- Potenciamiento de la flexibilidad laboral: Autogestión de carga laboral semanal, bandas horarias de ingreso/salida, compensación de horas extra por días de descanso.
- Comunidades de afinidad internas para generar sensibilización y entendimiento sobre equidad de género, diversidad e inclusión.
- Programas integrales de bienestar: Salud física y mental, Deportes, Educación, Parentalidad.
- Exámenes y consultas médicas preventivas en el lugar de trabajo.
- Sistemas internos de puntos canjeables por tiempo libre adicional o experiencias.

EQUIPO DE GENERALISTAS

Scotiabank®

- Programa de bienestar 360° que abarca dimensiones física, emocional, financiera y social, e incorpora actividades y beneficios para el colaborador y su familia.
- ➔ Complementa su modelo de Flexibilidad Laboral, potenciando el equilibrio vida-trabajo y resguardando la salud integral de sus trabajadores.

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

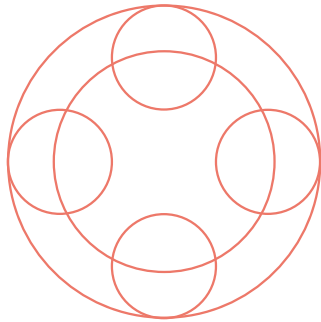
ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

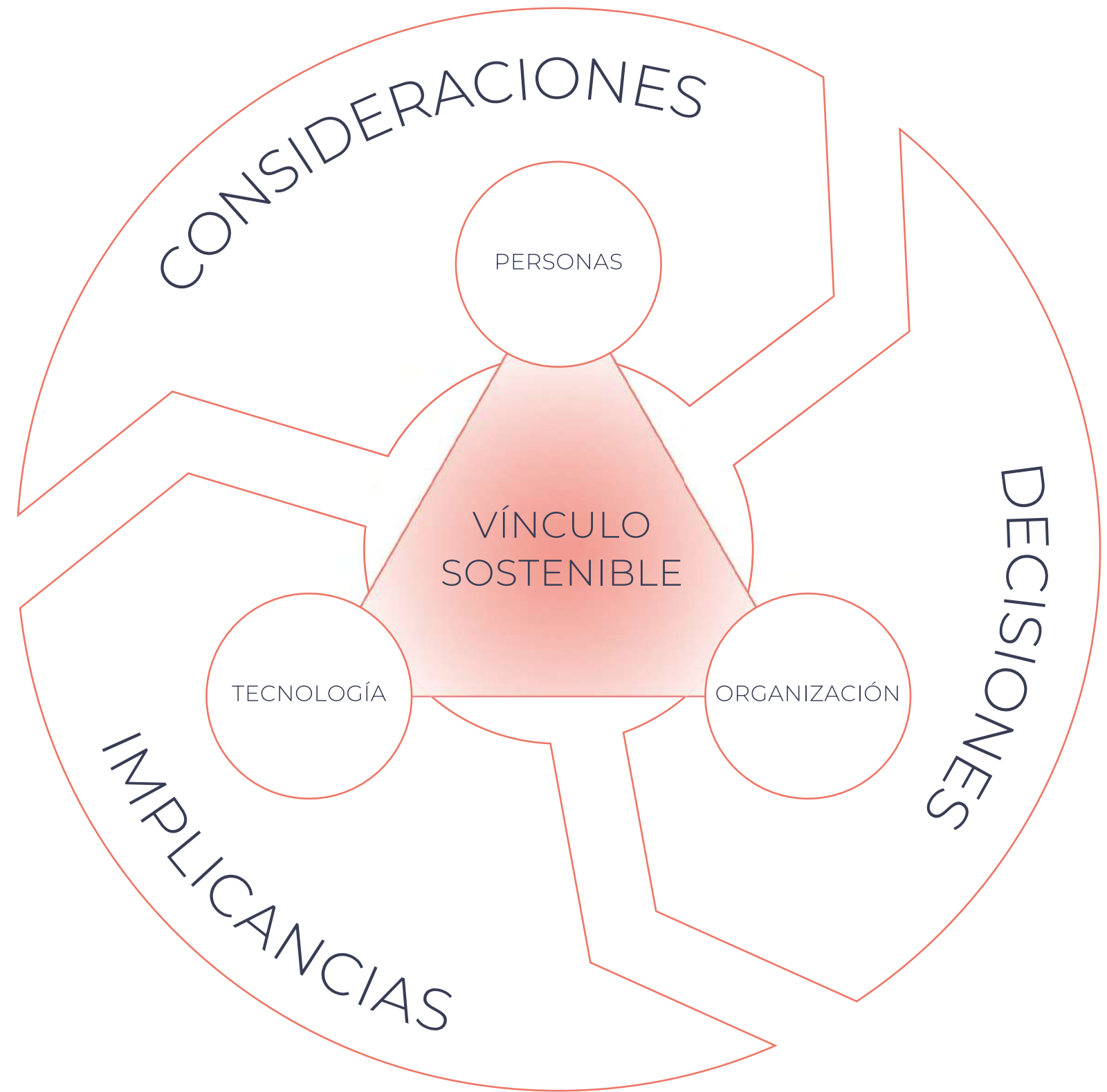
SOBRE AURYS
CONSULTING

7



REFORZAR MECANISMOS PARA ASEGURAR UN VÍNCULO ÉTICO Y RESPONSABLE ENTRE PERSONAS, TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

La creciente presión regulatoria, la irrupción de nuevas tecnologías y las mayores expectativas sociales generan riesgos éticos que exigen una gestión más preventiva, rigurosa y proactiva.



7 REFORZAR MECANISMOS PARA ASEGURAR UN VÍNCULO ÉTICO Y RESPONSABLE ENTRE PERSONAS, TECNOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN

El nuevo contrato social del trabajo exige una gestión ética e integral que aborde los sesgos, la privacidad y el cumplimiento regulatorio, y que incorpore de manera efectiva dimensiones como diversidad, equidad e inclusión (DEI), bienestar y sostenibilidad. Sin embargo, la mayoría de las empresas avanza lentamente en este camino.

La gestión de personas debe asumir un rol activo en la definición de estándares claros, la trazabilidad de las decisiones y el desarrollo de capacidades que permitan anticipar impactos y responder con agilidad ante escenarios complejos.

EMPRESAS EN EL MUNDO

30%

tiene políticas formales de gobernanza de IA o marcos de responsabilidad digital.

37%

de personas confía en una implementación ética de la IA.

EMPRESAS EN CHILE

65%

no dispone de lineamientos o protocolos claros para uso de IA en procesos de personas.

58%

de líderes expresa inquietud por sesgos éticos en decisiones automatizadas.

Según nuestro estudio, las áreas de gestión de personas pioneras en Chile han comenzado a responder por medio de tres líneas de acción destacadas:

7.1

ANTICIPAR Y PREVENIR RIESGOS ÉTICOS EN LOS PROCESOS

7.2

PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DETECCIÓN PROACTIVA Y GESTIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS

ANTICIPAR Y PREVENIR RIESGOS ÉTICOS EN LOS PROCESOS

● ● ○
INICIAL

- Marco de gestión de riesgos emergentes de IA, incluyendo mapeo de riesgos y controles asociados a las personas y el uso de la IA.
- Modelo de Prevención de Delitos acompañado de capacitaciones masivas obligatorias, módulos de profundización y campaña comunicacional de reforzamiento.
- Formación ética continua desde el onboarding, con foco en actualizaciones legislativas (Ley Karin, 40 horas, Protección de datos).
- Actualización continua de códigos y políticas internas, en línea o anticipadamente al avance de la legislación.
- Modelo de Gestión de Terceros, homologando requerimientos y controles internos, y controlando cumplimiento de forma continua.

ESTRATEGIA "DATA & AI FIRST"



- Estrategia corporativa con impacto directo en operación local, bajo el objetivo de ser un banco "nativo en IA", con foco en despliegue responsable y bajo gobierno centralizado.
- ➔ Apoyados en políticas transversales del Grupo. Fijan principios, procesos y roles de gobernanza, sumado a un plan formativo obligatorio en IA para toda la plantilla durante 2026.

PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DETECCIÓN PROACTIVA Y GESTIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS

● ● ○
INTERMEDIO

- Plataformas digitales de integridad: Portal de reclamos y canal de denuncias confidencial, soportados por gestión de denuncias activa y continua.
- Gobernanza robusta en temáticas clave: Datos y seguridad de la información, DEI, ética y compliance.
- Gestión activa y vigilancia de la seguridad y salud ocupacional, en alianza con expertos externos, con focos preventivos y correctivos.
- Medición anual de equidad salarial por puesto y gestión de brechas.
- Monitoreo en tiempo real y alertas tempranas asociadas a indicadores de gestión de personas (seguridad, riesgo psicosocial, conflictos, clima, entre otros).

COMPLAINTS CHANNEL



- Plataforma para denuncias anónimas operado por tercero y con capacidades multicanal (etica.resguarda.com).
- ➔ Aporta independencia al proceso de gestión y seguimiento, mientras que la multicanalidad disminuye las barreras para el levantamiento de denuncias (Mail, líneas telefónicas por país, WhatsApp y formulario online).

Aviso legal: Los logotipos mostrados pertenecen a sus respectivas empresas y se utilizan únicamente con fines ilustrativos e informativos.



CASOS DE ÉXITO

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE
ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

SOBRE AURYS
CONSULTING

CASOS DE ÉXITO

Las 7 estrategias para reinventar la gestión de personas no son recetas replicables, sino marcos de acción y herramientas a considerar que deben adaptarse al contexto y realidad de cada organización. Cada empresa debe decidir su camino de transformación.

Por ello, nos acercamos a líderes en gestión de personas y equipos que han impulsado estas prácticas en Chile, cuyas experiencias y casos de éxito nos ha permitido enriquecer y complementar este estudio.

Banco de Chile



Cristian Lagos Contardo

Gerente división Personas y
Organización
Banco de Chile

"RESPUESTAS SÓLIDAS FRENTE
A UN NUEVO MODELO DE
NEGOCIO Y CRECIENTE RIVALIDAD
COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA
BANCARIA"



Mary Carmen Llano

Vicepresidenta de Gestión de Personas
CODELCO

"GESTIÓN DE PERSONAS CON
RIGUROSIDAD MINERA, CON DATOS,
PROPÓSITO Y SENTIDO HUMANO"

e) entel



Roberto Thompson

Vicepresidente de Personas
Entel

"PERSONAS COMO MOTOR DE
TRANSFORMACIÓN CONTINUA"

Scotiabank®



Macarena Vergara

Directora Liderazgo, Talento y Cultura
Scotiabank Chile

"APRENDIZAJE DESDE LA
EXPERIENCIA COMPARADA,
CULTURA ÁGIL Y VALIDACIÓN DE
PRÁCTICAS CON EVIDENCIA EN
RESULTADOS"

Banco de Chile

3°

MERCO TALENTO

CRECIMIENTO

'18 - '24

(CAGR)

+8,5%

INGRESOS

+13%

EBIT



"Dentro de la Gerencia partimos instalando confianza y seguridad para aprender y colaborar. Hicimos que el equipo entendiera que cuando algo no funciona no es un fracaso personal. Esto nos permitió innovar con mayor agilidad y eficiencia; menos pizarra, más prueba real y priorización basada en evidencia."

Cristian Lagos Contardo

Gerente división Personas y Organización
Banco de Chile

BANCO DE CHILE: RESPUESTAS SÓLIDAS FRENTE A UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO Y CRECIENTE RIVALIDAD COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA BANCARIA

CONTEXTO

- **Personas en el centro de la estrategia:** El crecimiento de la demanda de productos y servicios para personas cambió el foco de la estrategia del banco desde el segmento Empresas hacia el Retail. Esto implicó ajustes importantes en la forma de operar del banco, potenciando la digitalización y la experiencia del cliente.
- **Capacidades internas como palanca de productividad:** El aumento de la competitividad en la industria, crecientes exigencias regulatorias y márgenes cada vez más estrechos presionan a la búsqueda continua de hacer más con menos. Ante esto, Banco de

Chile concentró sus esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades internas.

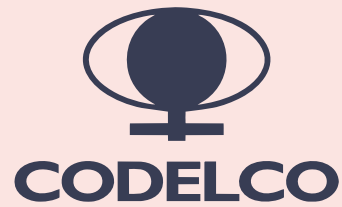
- **Confianza y respeto como base:** Los cambios en el entorno y en la estrategia también se tradujeron en un cambio en la relación empresa – colaborador. Se priorizó mejorar ambiente interno, relevando el buen trato y respeto como base para relaciones laborales productivas, con fuerte foco en el rol de las jefaturas intermedias.

RESPUESTAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

- **Planificación estratégica de la fuerza de trabajo:** Identificación periódica del personal necesario en cada área, analizando costos y reduciendo tiempos de vacancia.
- **Estructuras intermedias de colaboración:** Comités, consejos, nodos interdisciplinarios, células ágiles y trabajo colaborativo entre distintas gerencias, con un 98% de alcance en la organización.
- **Análisis de redes organizacionales (ONA):** Identificación de sinergias y conexiones organizacionales a través de analítica de datos para potenciar la colaboración transversal y acelerar la toma de decisiones.
- **Cantera de liderazgos:** Selección y potenciamiento de talentos internos mediante coaching e involucramiento temprano y activo en la estrategia. 60% de nombramientos ejecutivos provienen de la cantera.

FACTORES DE ÉXITO

- Involucramiento temprano del área en iniciativas de otras gerencias.
- Cultura de respeto y colaboración, foco en entender y atender dolores.
- Entendimiento y conexión con la estrategia y visión de negocio.
- Conversaciones en el mismo lenguaje, aterrizado y orientado a resultados.



1º

MERCO TALENTO

CRECIMIENTO

'18 - '24

(CAGR)

+3%

INGRESOS

+10%

EBIT



“Tenemos la convicción de que nuestros valores son una elección estratégica para una gestión más humana y autónoma. Es un compromiso con nosotros mismos y con el legado que dejaremos para las futuras generaciones.”

Mary Carmen Llano

Vicepresidenta de Gestión de Personas
CODELCO

CODELCO: GESTIÓN DE PERSONAS CON RIGUROSIDAD MINERA, CON DATOS, PROPÓSITO Y SENTIDO HUMANO

CONTEXTO

- **Pilar de desarrollo sostenible:** El tamaño de Codelco y su carácter de empresa de propiedad de todos los chilenos y chilenas la sitúa como un motor de desarrollo del país y la desafía a ser un referente nacional e internacional en su gestión.
- **Personas y cultura como habilitador estratégico:** El marco estratégico de Codelco proyecta su liderazgo en los próximos 50 años considerando a las personas como un habilitador clave de aspectos altamente técnicos como Seguridad, Competitividad, Producción, Crecimiento y Sustentabilidad.
- **Desafíos adaptativos complejos:** La Vicepresidencia de Personas se posicionó como un movilizador de la eficacia organizacional y adaptación de más de 15.000 personas a nuevas tentencias y características de la industria, manteniendo altos niveles de eficiencia y predictibilidad en su gestión interna.
- **Sindicatos como aliados estratégicos:** Las organizaciones sindicales de Codelco han tenido un rol histórico y organizacional significativo representando los intereses válidos de los trabajadores y trabajadores y siendo actores relevantes en procesos clave como el de nacionalización del cobre.

RESPUESTAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

- **Gestión por valores:** Refuerzo de la toma de decisiones y despliegue de conductas de alto valor para la Corporación mediante la revitalización de la “Carta de Valores” de forma participativa con trabajadores, líderes, dirigencias sindicales y directorio, la formación de una red de embajadores, y despliegue de un plan de comunicación e involucramiento coherente transversalmente en todos los centros de trabajo.
- **Analítica de personas:** Potenciamiento de la madurez digital interna, predictibilidad y eficiencia en la gestión de personas, por medio de automatización de tareas repetitivas, implementación de plataformas de autogestión, implementación de tableros de gestión de personas integrados y en tiempo real, y desarrollo de modelos de datos para la anticipación de decisiones clave.
- **RRL con Valor Compartido:** Mejora de la escucha, la propuesta de valor empleadora y gestión personalizada de personas mediante el despliegue de agendas de trabajo, promoción de espacios de dialogo y participación de sindicatos en actividades importantes de comunicación y reconocimiento.

FACTORES DE ÉXITO

- Compromiso e involucramiento de liderazgos a alto nivel gestionados adecuadamente.
- Valor para el negocio de las estrategias de Personas demostrado tempranamente y con evidencia.
- Ecosistema colaborativo entre áreas de TI, Operaciones y Personas.
- Simpleza y escalabilidad de las soluciones para más de 15.000 personas en 8 centros de trabajo.



9°

MERCO TALENTO

CRECIMIENTO

'18 - '24

(CAGR)

+6%

INGRESOS

+17%

EBIT



“En una industria que se ha complejizado, la transformación necesaria debe ser facilitada por el área de Personas, a través de los líderes, los modelos de trabajo y la cultura.”

Roberto Thompson

Vicepresidente de Personas
Entel

ENTEL: PERSONAS COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN CONTINUA

CONTEXTO

- **60 años de liderazgo con sello de excelencia:** En sus 60 años de historia Entel ha logrado muy buenos resultados de negocio y ha liderado la industria casi permanentemente, y refuerza una firme convicción de conservar ese sello.
- **Dinámica competitiva y regulatoria exige cambio permanente:** La industria de las telecomunicaciones es de alto dinamismo por factores como alta rivalidad competitiva, rápido desarrollo tecnológico y complejidad de exigencias regulatorias, lo que exige alta capacidad de cambio del negocio en todas sus componentes.
- **Intensificación del cambio:** Entel requiere incrementar su capacidad para generar y asumir cambios frente un escenario de mayor disrupción y complejidad creciente.
- **Personas y relaciones: habilitador clave validado en la cultura y en la alta dirección:** Entel valora a las personas y las relaciones entre personas como habilitador clave y motor de las transformaciones, lo que está posicionado y validado en la alta dirección y se encuentra formalizado a nivel de Estrategia de la compañía.

RESPUESTAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

- **Modelo de gestión ágil:** Evolución del modelo operativo de la compañía hacia la gestión y adaptación continua liderado por la VP de Personas para la transformación de toda la organización, impactando el día de todas las personas en sus formas de trabajar.
- **Organización de área de Personas en base a soluciones:** Modificación de estructura interna de la Vicepresidencia de Personas con equipos orientados a resolver problemas y romper silos, de forma ágil y habilitado por sistemas adhoc y un nuevo “modelo de servicio”.
- **Liderazgo como operativizador de los cambios:** Desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo simple y claramente enfocado en atributos de alta relevancia, traducido en un nuevo modelo de competencias y alineado a sistemas de gestión clave como Desarrollo de Talento y Evaluación de Desempeño; y potencimiento sistemático de líderes en torno a éste.
- **Plan de transformación de cultura:** Definición de una camino de transformación y evolución de la cultura, para asegurar coherencia y soporte al proceso de transformación de modelos de operación y liderazgo.

FACTORES DE ÉXITO

- Convicción de que los factores culturales y de Personas son clave en la transformación .
- Coordinación y coherencia entre palancas de acción.
- Identidad de la VP como facilitadores de la transformación.
- Mirada y proyecto de largo plazo, con disposición a asumir costos de corto plazo.

Scotiabank®

20°

MERCO TALENTO

CRECIMIENTO

'18 - '24

(CAGR)

+12%

INGRESOS

+23%

EBIT



“Con la adquisición de BBVA iniciamos un camino de aceleración hacia un mindset de crecimiento y transformación cultural donde la agenda de digitalización del banco era clave. En este proceso fue crucial redefinir el rol del liderazgo, gestionar equipos diversos e integrar herramientas de agilidad para una estrategia de cambio exitoso”.

Macarena Vergara

Directora Liderazgo, Talento y Cultura
Scotiabank Chile

SCOTIABANK: APRENDIZAJE DESDE LA EXPERIENCIA COMPARADA, CULTURA ÁGIL Y VALIDACIÓN DE PRÁCTICAS CON EVIDENCIA EN RESULTADOS

CONTEXTO

- **Pandemia como driver de cambios:** El COVID forzó a repensar las formas de trabajo, que más allá de la habilitación de puestos de trabajo remoto, levantó nuevos dilemas respecto al nivel de flexibilidad permitido/adecuado, los horarios de (des)conexión y el reconocimiento de la carga mental del trabajador durante el periodo de conexión.
- **Experiencia internacional que apalanca iniciativas:** La presencia internacional en 55 países del banco alimenta a un pool de información y experiencia práctica en la Gestión de Personas, que desafía y moviliza

al equipo local a impulsar nuevas iniciativas bajo una cierta base de seguridad y respaldo.

- **Renovación de cultura y liderazgo:** Tras la compra de BBVA en 2018, surgió la necesidad de una integración cultural en la que el liderazgo y la cultura de mejora continua fueron protagonistas. La capacidad de potenciar el liderazgo en la organización y la lectura continua del escenario abrieron paso a la redefinición cultural.

RESPUESTAS QUE MARCAN LA DIFERENCIA

- **Mecanismos transversales de colaboración:** Programa ImpulsaT que habilita la participación de colaboradores en proyectos inter-área con dedicación parcial, sumado a ritos de aprendizaje bisemanales a nivel organizacional.
- **Formación en capacidades ágiles:** Capacitación de los equipos en metodologías de trabajo Lean – ágil y desarrollo continuo del colaborador en la plataforma ScotiaAcademy.
- **Flexibilidad laboral:** Piloto de autogestión de carga laboral semanal, permitiendo variar entre 34 a 45 h semanales, sumado a horario Flex con 10 bandas horarias de ingreso/salida, y posibilidad de pedir 2 a 8 meses de permiso sin goce de sueldo.
- **Gestión de Personas ágil:** Potenciamiento de los equipos de Gestión de Personas, instalando capacidades de agilidad que les permitan actuar como partners estratégicos del negocio, conectándose e interviniendo activamente en otras áreas.

FACTORES DE ÉXITO

- Cultura de medición, éxito sustentado en datos con orientación al negocio.
- Gestión y accountability activo y autónomo de data de Personas.
- Búsqueda proactiva de experiencia externa que alimenta los diseños.
- Respaldo de Alta Gerencia sustentado en valor generado y demostrado.

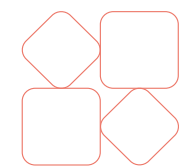
SIETE ESTRATEGIAS PARA REINVENTAR LA GESTIÓN DE PERSONAS FRENTE AL FUTURO DEL TRABAJO

¿Qué desafíos trae el futuro del trabajo para las áreas de gestión personas y qué aprendizajes nos dejan las empresas chilenas que están abriendo camino?

DESAFÍO DE CARA AL NEGOCIO

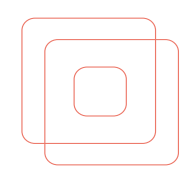
ACTIVAR EL MOTOR HUMANO
PARA LA TRANSFORMACIÓN
Y COMPETITIVIDAD

1



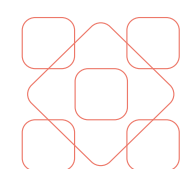
Asegurar talento crítico
a tiempo.

2



Acelerar la adopción de
nuevas formas de trabajo
humano-digital.

3

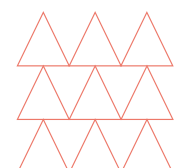


Movilizar mindset
organizacional de resiliencia
y adaptabilidad.

DESAFÍO DE CARA A SU FUNCIÓN

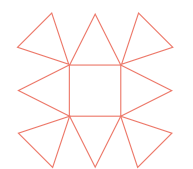
REDISEÑAR EL ÁREA COMO
PLATAFORMA DE VALOR
Y AGILIDAD

4



Maximizar apalancamiento
digital para potenciar el
aporte de valor estratégico.

5

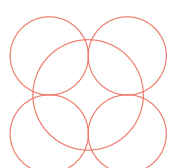


Reconfigurar dinámicas
internas para la creación
de valor.

DESAFÍO DE CARA A LAS PERSONAS

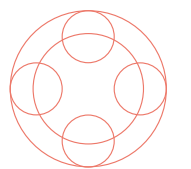
IMAGINAR Y SOSTENER UN
NUEVO VÍNCULO ENTRE
EMPRESA Y PERSONAS

6



Diseñar experiencias
laborales más personalizadas
y significativas.

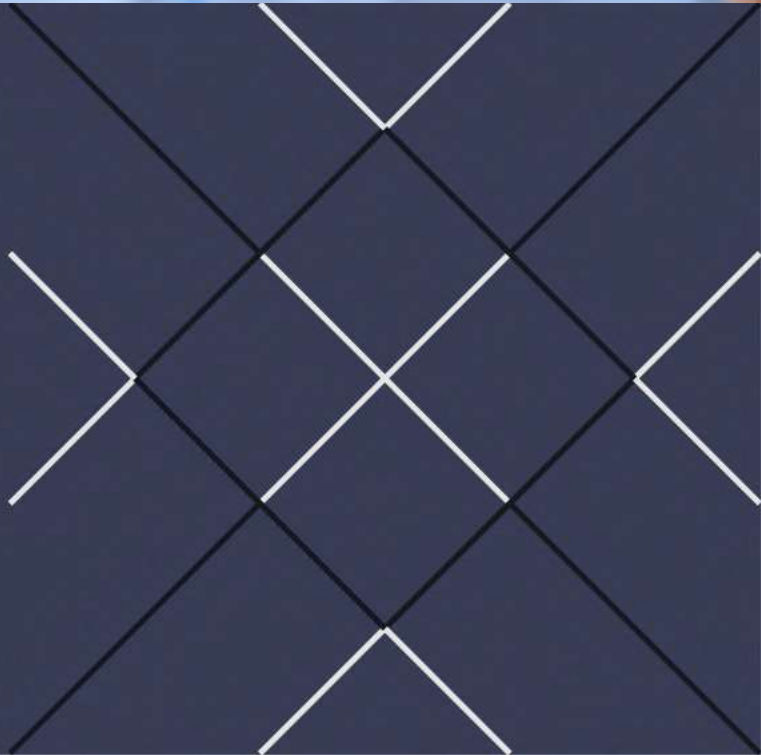
7



Reforzar mecanismos para
asegurar un vínculo ético y
responsable entre personas,
tecnología y organización.



GRACIAS
Y SIGAMOS COLABORANDO





"Esperamos seguir aportando a nuestra capacidad colectiva para desarrollar y capturar valor humano para los grandes desafíos de negocio."

Christian Weldt
Gerente de Proyecto Senior
Aurys Consulting

Detrás de cada estrategia exitosa para reinventar la gestión de personas existen fracasos y personas valientes dispuestas a correr los riesgos requeridos para generar aprendizaje y avanzar.

El futuro del trabajo es un terreno desconocido que se abre con alta velocidad e incertidumbre, donde la aplicación excelente del conocimiento existente no basta. Hoy también se debe fallar inteligentemente.

Amy C. Edmondson, profesora de Harvard Business School y una de las voces más influyentes en liderazgo, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo moderno, plantea que las empresas más efectivas en adaptarse en entornos cambiantes dominan el fallo inteligente cumpliendo 4 criterios:

- 1 Ocorre en terreno nuevo. No es repetir errores, sino avanzar hacia lo incierto.
- 2 Persigue un propósito valioso. Está al servicio de una oportunidad, o una mejora que realmente importa.
- 3 Es pequeño y controlado. Se diseña para aprender rápido y barato, sin poner en riesgo lo esencial.
- 4 Se basa en lo que ya sabemos. No es un salto ciego, sino una apuesta informada en experiencia o hipótesis sólidas.

En este último punto centramos nuestro aporte: Que la experiencia de empresas pioneras sea conocimiento disponible para otras, y aprendan más rápidamente.

Agradecemos a todas las personas y organizaciones que han compartido públicamente sus experiencias y aprendizajes, contribuyendo al desarrollo de este estudio. En especial, agradecemos a quienes amablemente accedieron a entregarnos antecedentes adicionales y a enriquecer nuestro análisis con su mirada experta. Extendemos también nuestro reconocimiento al equipo interno de Aurys que apoyó el análisis y desarrollo de este contenido: Omar Bravo, Martín Guler, John Quintanilla y Magdalena Pérez.

- **María Olivia Brito** – Socia y Directora ejecutiva, OnPoint HR
- **Adams Collao** – Director Innovación Organizacional, CODELCO
- **Cristian Lagos C.** – Gerente División Personas & Organización, Banco de Chile
- **Daniela Pardakhti** - Directora HRSS & Wellbeing, Scotiabank
- **Roberto Thompson** – Vicepresidente de Personas, Entel
- **Macarena Vergara** – Directora Desarrollo, Gestión y Atracción de Talento, Scotiabank
- **Gerson Volenski** – Director del Magíster en Dirección de Personas y Organizaciones, UAI

Esperamos seguir aportando a nuestra capacidad colectiva para desarrollar y capturar valor humano para los grandes desafíos de negocio.

SIETE
ESTRATEGIAS
PARA
REINVENTAR
LA GESTIÓN
DE PERSONAS
FRENTE AL
FUTURO DEL
TRABAJO



SOBRE
AURYS CONSULTING

OBJETIVO: APRENDER
DE LA EXPERIENCIA
DE LOS MEJORES
REFERENTES
CHILENOS

TRES DESAFÍOS
EMERGENTES PARA
LA GESTIÓN DE
PERSONAS

ESTRATEGIAS PARA
ACTIVAR EL MOTOR
HUMANO PARA LA
TRANSFORMACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIAS PARA
REDISEÑAR EL ÁREA
COMO PLATAFORMA
DE VALOR Y AGILIDAD

ESTRATEGIAS PARA
IMAGINAR Y SOSTENER
UN NUEVO VÍNCULO
ENTRE EMPRESA Y
PERSONAS

CASOS DE ÉXITO

GRACIAS Y SIGAMOS
COLABORANDO

**SOBRE AURYS
CONSULTING**

SOBRE AURYS CONSULTING

Aurys Consulting es una empresa de consultoría en estrategia y gestión con 15 años de trayectoria, formada por un equipo senior con amplia experiencia local e internacional.

Diseñamos, implementamos y operamos soluciones de consultoría de alta dirección en estrecha vinculación con nuestros clientes.

ÁMBITOS DE EXPERTISE



SI TU ORGANIZACIÓN ENFRENTA
UN DESAFÍO Y REQUIERE DE NUESTRA
EXPERIENCIA, CONTÁCTANOS
Y CONVERSEMOS.



EMILIO DE GIACOMO
SOCIO
edegiacomo@aurysconsulting.com



CHRISTIAN WELDT
GERENTE DE PROYECTO SENIOR
cweldt@aurysconsulting.com



OMAR BRAVO
GERENTE DE PROYECTO
obravo@aurysconsulting.com



SITIO WEB
www.aurysconsulting.com



LINKEDIN
Aurys Consulting

FUENTES DE INFORMACIÓN

N° ESTRATEGIA	EMPRESA	PRÁCTICA	ENLACE
ESTRATEGIA 1	ACHS	PLANIFICAR ESTRATÉGICAMENTE LA FUERZA DE TRABAJO	https://www.achs.cl/empresas/lesionesgravesyfatales // https://rhmanagement.cl/de-la-evidencia-al-impacto-como-las-empresas-chilenas-aplican-people-analytics/
	ITAÚ	DESARROLLAR Y PROMOVER AGRESIVAMENTE LA MARCA EMPLEADORA	https://conecta.pactoglobal.cl/casos-de-empresas/laboratorios-de-finanzas-en-universidades-itaui-chile/
	FALABELLA	IMPLEMENTAR ECOSISTEMAS INTERNOS DE RECONVERSIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE COMPETENCIAS	https://falabella.airavirtual.com/offer_info/HJeCxfaO0bSOKFV1pE51
ESTRATEGIA 2	ENTEL	REDISEÑAR MÉTODOS DE TRABAJO EN TORNO A LA COLABORACIÓN Y CREACIÓN RÁPIDA DE VALOR	https://www.youtube.com/watch?v=Jl3cLcz4lt8
	LATAM	EMPUJAR ACTIVAMENTE EL REDISEÑO DE ROLES Y ESTRUCTURAS MÁS DINÁMICOS E INTEGRADOS CON IAG	Memoria 2024 p.101 https://www.cmfchile.cl/sitio/aplic/serdoc/ver_sgd.php?s567=9cc0de5582e777e975f7318ba9c3cfdaVFdwQmVVNVVRWHBOUKVVeIRucFJNVTVCUFQwPQ==&secuencia=-1&t=1762458765
ESTRATEGIA 3	COPEC	ENTRENAR INTENSIVAMENTE EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS ADAPTATIVAS	https://www.academiacopec.cl/
	BCI	REDEFINIR Y FORTALECER EL LIDERAZGO, CON MIRADA DE POTENCIAMIENTO Y EMPODERAMIENTO DE EQUIPOS	https://trabajaenbci.cl/desarrollo/experiencia-colaborador // https://rhmanagement.cl/bci-inaugura-nuevo-ciclo-de-la-academia-lider-para-fortalecer-cultura-y-liderazgo-organizacional/
	MUTUAL	DEFINIR Y CULTIVAR UNA CULTURAL ROBUSTA Y ALINEADA CON LA ESTRATEGIA	Memoria 2024 p.51 https://www.mutual.cl/portal/wcm/connect/67eeddbd-d49c-4e55-bbf5-23b32e08c240/memoria-mutual-2024.pdf?MOD=AJPERES Memoria 2023 p.96 https://www.mutual.cl/portal/publico/empresa/home/nuestra-mutual/conocenos/memorias/!ut/p/z1/pZJBC4JAEIV_jVdnUlysm0Swppggou0INGw11BU1_fsZXQxMI99thu_NDI8BBiGwMuoyHrWZKKN8qM-MXNSNRUxVV5Stqu2RuJ5D7MNJQQ8hmqAQsh1LLQ3QVYGv8dKXfj7_58YsM_G_CGDz4wNgkyvGcc4CdAkwloBXSEtnHoHxXMTvjzDKWNU5sDq5JXVSy496aKdtWzU7CSXs-17mQvA8ka-ikHDKkoqmhfCThKrwB4WYmXct72zjCd52A-k!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

FUENTES DE INFORMACIÓN

Nº ESTRATEGIA	EMPRESA	PRÁCTICA	ENLACE
ESTRATEGIA 4	BICE	AUTOMATIZAR PROCESOS TRANSACCIONALES Y POTENCIAR AUTOSERVICIO.	Memoria 2024 p.114 https://storage.googleapis.com/static-sitio-publico.bice.cl/memorias/BICE_Reportes_Integrados_2024.pdf
	BANCO DE CHILE	ESTRUCTURAR Y SISTEMATIZAR CAPTURA DE VALOR DE LA DATA Y ANALÍTICA DE PERSONAS.	https://assets.bancochile.cl/uploads/000/056/751/9b4ca814-f21f-4d37-afc7-c380c7152734/original/Memoria_2024_07-03-2025_interactiva.pdf p.147
ESTRATEGIA 5	COCA COLA	POTENCIAR PERFIL DE EQUIPO DE PERSONAS CON HABILIDADES DIGITALES, ESTRATÉGICAS Y ORGANIZACIONALES	Memoria 2024 p.71 https://koandina-prod-files-bucket.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2025/09/02202212/Memoria-Integrada-2024-ESP.pdf
	AFP HABITAT	INNOVAR EN ESTRUCTURA Y METODOLOGÍAS DE TRABAJO PARA HABILITAR DESARROLLO DE SOLUCIONES Y ROMPER ORIENTACIÓN A SILOS	Memoria 2024 p.27 https://inversionistas.afphabitat.cl/wp-content/uploads/2025/04/HABITAT-Memoria-Anual-2024.pdf
ESTRATEGIA 6	CODELCO	POTENCIAR LA COMUNICACIÓN Y VÍNCULO CON EL COLABORADOR.	Información primaria. https://escueladeadministracion.uc.cl/noticia/el-desarrollo-de-los-lideres-sindicales-en-el-sector-minero-el-diplomado-que-reune-a-la-escuela-de-administracion-uc-y-a-codelco/
	SCOTIABANK	OPTIMIZAR Y PERSONALIZAR LA PROPUESTA DE VALOR EMPLEADORA.	Memoria 2024 p.116 https://cdn.aglty.io/scotiabank-chile/scotiabankpdf/Memoria-Scotiabank-2024-v2.pdf
ESTRATEGIA 7	SANTANDER	ANTICIPAR Y PREVENIR RIESGOS ÉTICOS EN LOS PROCESOS.	https://www.santander.com/en/stories/santander-data-ai-first-strategy-accelerates-through-openai-collaboration?utm_source=chatgpt.com https://www.cio.com/article/4038926/santander-se-apalanca-en-la-tecnologia-de-openai-para-convertirse-en-un-banco-nativo-en-ia.html?utm_source=chatgpt.com
	CENCOSUD	PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DETECCIÓN Y GESTIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS	https://etica.resguarda.com/cencosud/en/main.html



www.aurysconsulting.com