

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Propuesta de Política de Gestión de Talentos para Empresa El
Mercurio de Valparaíso S.A.P.”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía : Sr. Reinaldo Calvo Apablaza

Alumna : Srta. Daniela Andrea Díaz Reyes

Viña del Mar, 2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis padres y a mi hermana quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi novio por sus palabras y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda de mi vida, y por sobre todo a mi familia por su apoyo incondicional.

Finalmente, agradecer a mi profesor guía Doctor Sr. Reinaldo Calvo por brindarme su apoyo, orientación y colaboración durante la realización de esta tesis.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE	iv
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCION	1
CAPITULO I MARCO TEORICO.....	3
1.1 Concepto Administración de Recursos Humanos	4
1.2 Aspectos Fundamentales de la Administración Moderna de RR.HH	5
1.3 ¿Qué quiere decir Administración de Recursos Humanos?	5
1.4 Definición de Administración del Talento Humano	7
1.5 Definición de Recursos y Talento Humano	8
1.5.1 Factores y Políticas para crear Talento Organizativo	10
1.5.2 Capital Humano	12
1.6 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa.....	12
1.6.1 Valiosas	14
1.6.2 Escasos	14
1.6.3 No imitables	15
1.6.4 No Sustituibles	15
1.6.5 Recompensar a los Talentos	16
1.7 Gestionar el Talento interno que ya poseen las organizaciones	17
1.7.1 Descubrir los talentos	18
1.7.2 Gestionar los talentos	18

1.7.3 Motivar los talentos	19
1.7.4 Crear nuevos talentos.....	19
1.7.5 Adaptar la organización	19
1.8 Gestión Integral del Talento en la empresa.....	20
1.8.1 Reclutamiento y Selección.....	21
1.8.2 Evaluación del desempeño.....	22
1.8.3 Retención del Talento	22
1.8.4 Quién es el responsable de gestionar el talento en la empresa ...	22
1.8.5 A quién van dirigidas las políticas de gestión de talentos	23
CONCLUSION DEL CAPITULO.....	24
CAPITULO II EMPRESA EL MERCURIO DE VALPARAISO.....	25
2.1 Historia	25
2.2 Organigrama	26
2.3 Misión	26
2.4 Visión.....	27
2.5 Objetivos	27
2.5.1 Objetivo General	27
2.5.2 Objetivos Específicos.....	27
2.6 Impulsos Estratégicos	28
2.7 Diagnostico sobre las políticas	29
2.7.1 Político uso de reemplazos.....	29
2.7.2 Política de planificación contratación del personal.....	30
2.8 Encuestas.....	30
2.8.1 Descripción / Análisis.....	31
2.9 Objetivos que persigue la empresa con el reclutamiento de personal	31

2.9.1 Procesos de Reclutamiento y Selección.....	32
2.9.2 Etapas que se realizan	33
2.9.3 Selección	33
2.9.4 Contratar.....	34
2.9.5 Remuneraciones.....	34
2.9.6 Capacitación	35
2.9.7 Evaluación de Desempeño	36
CONCLUSION DEL CAPITULO.....	41
CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA GESTION DE TALENTO EMPRESA EL MERCURIO DE VALPARAISO	42
3.1 Metodología de la Investigación	42
3.2 Análisis de encuesta aplicada a jefes de áreas.....	45
3.3 Estrategias para evaluar la gestión de talentos.....	50
3.4 Importancia de la Administración del talento humano	52
3.5 Propuesta aplicación de proceso gestión integral del talento en la empresa.....	53
3.5.1 Contratar para retener	53
3.5.2 Poner varias opciones al alcance del empleado.....	54
3.5.3 Detectar a los individuos apropiados para participar de los programas especiales	54
3.5.4 Entrevistas con el candidato	55
3.5.5 Creación Política de Gestión de Talentos.....	56
CONCLUSION DEL CAPITULO.....	58
CONCLUSION FINAL	59
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	

Anexo nº 1 Organigrama	63
Anexo nº 2 Política por Incentivo por Vacaciones	64
Anexo nº 3 Política de Planificación y Contratación de Personal	67
Anexo nº 4 Formato de Evaluación de Desempeño	70
Anexo nº 5 Informe Psicolaboral	70
Anexo nº 6 Descriptor de Cargos	74
Anexo nº 7 Encuesta Gestión de Talentos	76
Anexo nº 8 Resultado Encuesta Gestión de Talentos	77
Anexo nº 9 Gráficos Encuesta Gestión de Talentos.....	78

RESUMEN

La presente investigación pretende verificar si existe una política de Gestión de Talentos dentro de la organización, junto al impacto que genera a nivel organizacional dicha política. Esto a través de la utilización de una encuesta según escala de Likert, derivando así su resultado a la propuesta de un enfoque Integral de Gestión de Talentos, donde se abarca e integran diversas áreas de gestión, permitiendo mejorar el desempeño dentro de la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.

ABSTRACT

This research aims to verify whether a policy of Talent Management within the organization, together with the impact that this policy generates organizational level. This through the use of survey as Likert scale, thus deriving its result to the proposal of a comprehensive approach to Talent Management, where he covers and integrate different areas of management, enabling improved performance within the Company The Mercurio Valparaíso SAP

INTRODUCCIÓN

Según (Jericó Pilar 2001) “Talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción”.

La baja motivación existente y el alto nivel de rotación de personal en la empresa, ha generado pérdidas sustanciales en sus flujos y en los trabajadores valiosos, debido al desconocimiento de una política de gestión.

Para reducir estos riesgos, existe la denominada Gestión de Talentos, que corresponde a un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y retiene a un recurso humano dentro de la organización, siendo conveniente para la reducción de costos y beneficioso para el personal.

La problemática se refiere a que éste concepto aún no ha sido utilizado correctamente, para que cumpla su función y sirva para evitar la rotación de personal, disminuir los costos de contratación y así contar con personal idóneo para los cargos establecidos.

Es por esta razón, que la investigación tiene como objetivo general verificar si existe o no una Política de Gestión de Talento en la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P. y como objetivos específicos los que se detallan a continuación:

- Descubrir por qué no se consideran los talentos dentro de la empresa.
- Identificar las necesidades de las personas talentosas y poder capacitarlas y desarrollar sus habilidades.

- Determinar aspectos internos (reclutamiento – selección de personal – Evaluación de Desempeño) de la Empresa.
- Evaluar sistemas de remuneraciones.
- Proponer un sistema de mejoras para la empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.

Debido a la poca información existente sobre la Gestión de Talento, en la actualidad muchas empresas incurren en altos porcentajes de rotación de personal y en pérdidas por este concepto. Muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero dedican poco tiempo en la retención y en el desarrollo del mismo. Es necesario descubrir los motivos por el no uso de este concepto y así demostrar los beneficios que éste atraería a la Empresa (es decir, trabajar bajo el supuesto de que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado). El tema es viable ya que el trabajo no puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos (atraer y retener trabajadores), sino que debe ser practicado en todos los departamentos existentes dentro de la organización. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos, para que los empleados logren en su totalidad el conocimiento necesario sobre los objetivos de la organización. Además, se debe considerar el acceso a la información ya que para el estudio realizado cuenta con el apoyo del Jefe de Recursos Humanos de la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.

Por lo anterior, la presente investigación se desarrolló al interior de la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P; diario más antiguo en lengua castellana con 187

años de experiencia en el mundo de las comunicaciones escritas y que actualmente no cuenta con una política de gestión de talentos que entregue la información necesaria para aprovechar de mejor manera los talentos al interior de la organización.

Es por ello, se hace imprescindible realizar una encuesta al personal de la empresa, la que arrojó como resultado el total desacuerdo respecto al reconocimiento de trabajadores talentosos, provocando con esto una desmotivación general y una disminución en el compromiso.

Por lo anterior, se propone a la empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P. crear una política de gestión de talentos, que logre motivar, atraer, formar y mantener trabajadores capaces y valiosos dentro de la organización, a través de un proceso integral del talento que abarque y que integre las diversas áreas de gestión en el interior de la organización.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y de las situaciones en razón de diversos aspectos, como por ejemplo la cultura que existe en cada organización y/o empresa, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y otras infinitas variables importantes dentro de cada organización.¹

1.2 Aspectos fundamentales de la Administración Moderna de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos se basa en algunos aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia; considerada como personas y no como meros recursos de la empresa.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano 3^o Edición. México: McGraw-Hill, 2009. 7-8 p. ISBN 978-970-10-7340-7.

- Las personas como activadores de los recursos de la organización, consideradas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Las personas como asociadas de la organización; principalmente consideradas como asociadas y no como meros sujetos pasivos de ella.
- Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito.²

1.2 ¿Qué quiere decir Administración de Recursos Humanos?

La Administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la administración.

² Ibid p.10

- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable, motivador.
- Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.

- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.³
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.⁴

1.4 Administración del Talento Humano.

Para entender el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Principalmente el concepto de administración general. Existen diversas definiciones, pero la principal se detalla a continuación:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y realizada a través del esfuerzo humano coordinado”.⁵

Como se aprecia, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su

³ Ibid p.14-15

⁴ Ibid

⁵ PAOLA VALERIA ZELEDON, gestiopolis. [en línea] <http://www.gestiopolis.com/revursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm> [consulta: 20 de octubre de 2014]

esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, el cual será llamado talento humano.⁶

1.5 Recursos y Talento Humano

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos al administrador. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.⁷

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de Capacidades (conocimientos y competencias), Compromiso y Acción. El talento es más que conocimiento, ya que

⁶ Ibid

⁷ JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento Humano. Madrid: Prentice Hall, 2001. 176 p. ISBN 842053109X

implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades.⁸

Figura 1.1: Pirámide de Talentos.



Fuente: Jericó, P (2001), Gestión del Talento.

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

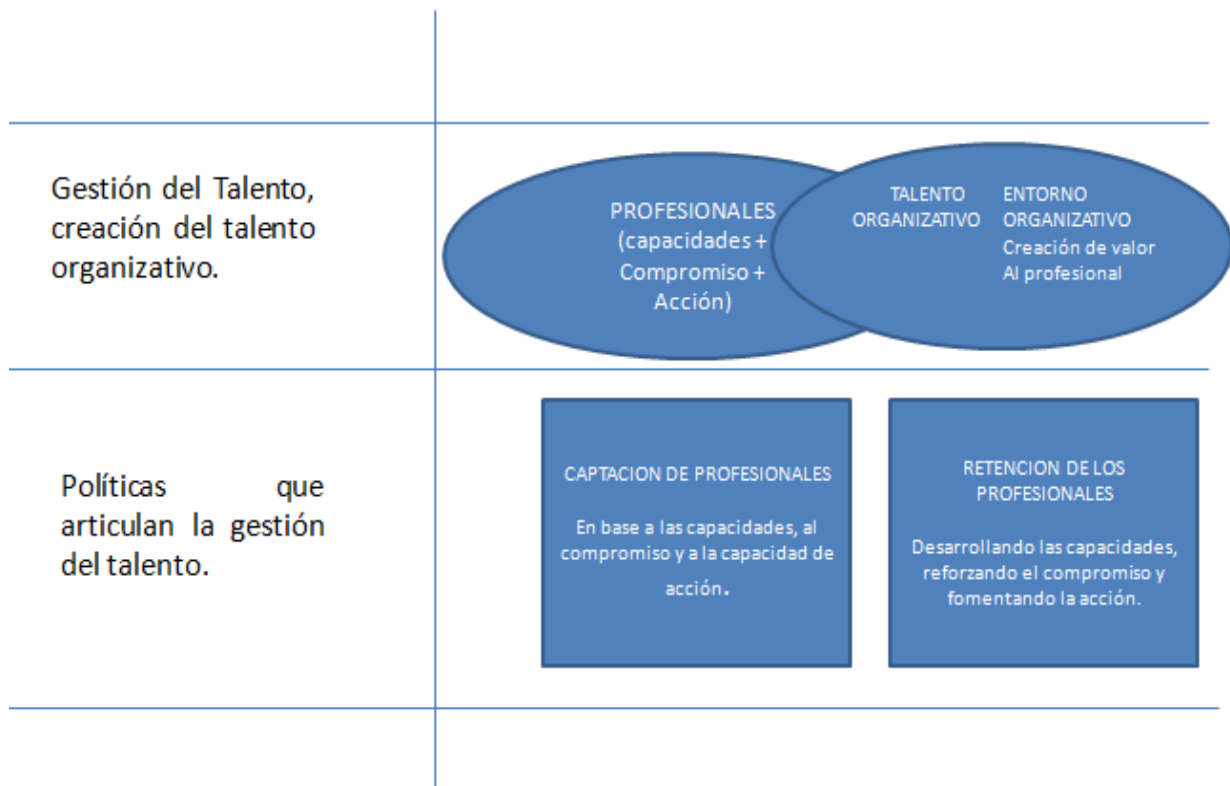
- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.
- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.⁹

⁸ Ibid

1.5.1 Factores y Políticas para crear Talento Organizativo.

Las organizaciones tienen que buscar todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus empleados. Una de las más interesantes, además de crear un clima laboral adecuado y de construir una cultura de empresa idónea, es mimar al empleado. Mimar el talento. Hay que conseguir tratar al empleado como individuo. No todos los empleados son iguales ni tienen las mismas inquietudes y motivaciones. La empresa debe esforzarse en darle a cada uno lo que necesita en cada momento.

Figura 1.2: Factores y Políticas para crear Talentos.



Fuente: Jericó, P (2001), Gestión del Talento.

En el logro de ventajas competitivas es necesario e importante diseñar estrategias que faciliten la explotación del conocimiento del personal, en función del desarrollo de la inteligencia organizacional como base de una cultura organizacional adaptativa.¹⁰

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.¹¹

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los

¹⁰ Ibid

¹¹ Ibid

empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.¹²

1.5.2 Capital Humano

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente un talento.

1.6 Importancia del desarrollo del Capital Humano en la empresa.

Se sabe que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se ve también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de

¹² PATRICIA ZAMORA Gestión Talento Humano Blogspot. [en línea] <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/08/que-incidencia-tiene-para-la-empresa-y.html> [consulta: 20 de octubre de 2014]

la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún valorizadas. **13**

Un criterio de demarcación de las capacidades considera que éstas han de ser valiosas, escasas, difíciles de imitar y difíciles de sustituir. Otra manera de identificarlas consiste en tener en cuenta los factores clave de éxito del sector de que se trate. Las capacidades que cumplen estos criterios de demarcación proporcionan una ventaja competitiva ya que permite, a su vez, obtener rentas superiores. Rentas que la empresa pueda apropiarse, ya que si no serán otros los beneficiados.

“En definitiva este modelo asume que las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan, siendo estos no móviles entre empresas y asegurar la heterogeneidad en el tiempo”

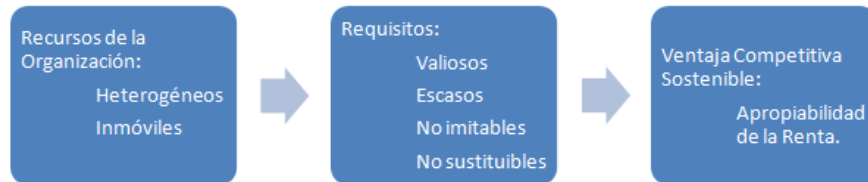
Figura 1.3: Enfoque basado en los Recursos (Barney 1991)



Fuente: Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

13 Barney, 1991; Schoemaker *et al.*, 1992.

Figura 1.4: El carácter estratégico de los recursos (Barney 1991)



Fuente: Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.

Para el autor existen recursos y capacidades en los cuales no se puede proporcionar ventaja competitiva y por ende no se logra generar una renta futura para la organización, sino sólo a aquellos que poseen ciertas características.

1.6.1 Trabajadores Valiosos

Los trabajadores deben ser valiosos o relevantes, esto es se deben permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas para obtener beneficios.

1.6.2 Trabajadores Escasos

Deben ser escasos, aunque se valioso si es común, es decir, si es controlable por un gran número de empresas, es difícil que proporcione una ventaja competitiva a alguna de ellas, por lo que los trabajadores que sirvan de base a la competitividad deben ser escasos¹⁴.

¹⁴ Ibid

1.6.3 Trabajadores No imitables

Han de no ser imitables. Para que las rentas mayores asociadas a una ventaja competitiva sean duraderas, es necesario que el recurso en que se basa, no pueda ser imitado por las empresas competidoras o que el costo que suponga hacerlo sea tan alto que las sitúe en una posición de enorme desventaja.

1.6.4 Trabajadores No Sustituibles

No deben poder ser sustituidos por otro que, aunque distinto, permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.¹⁵

Cumpliendo con las cuatro características mencionadas, se puede lograr una ventaja competitiva para crear valor agregado a la empresa.

Figura 1.5: La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: ROBERT M, Grant (2006)

¹⁵ Ibid

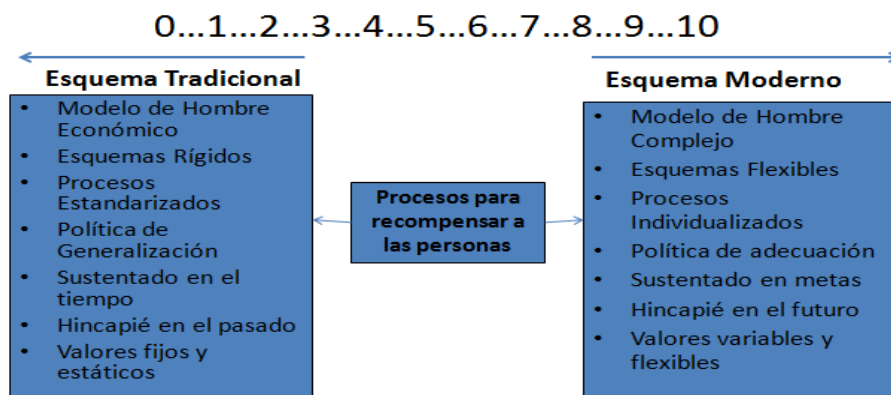
1.6.5 Recompensar a los talentos

Retener empleados valiosos puede ser clave para las empresas ya que se viven momentos complicados y es importante no dejarlos escapar.

Esto puede significar un éxito a corto plazo, por lo que recompensar de algún modo el talento puede hacerse por diferentes vías, tales como salarios adecuados a la formación y responsabilidad exigida, programas de incentivos frecuentes, etc.

Empleados talentosos pueden ser difíciles de gestionar debido a sus características para desempeñarse y orientación al logro, por lo que antes de iniciar una estrategia para retener el talento es importante tener en cuenta que son personas que marcan la diferencia en la organización, tienen valores y ejercen influencia.

Figura 1.6: ¿Qué calificación otorgaría usted a los procesos para recompensar a las personas en su organización?



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto (2004)

1.7 Gestionar el talento interno que ya poseen las organizaciones y sus ventajas.

El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por consecución de éstos.

Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como el potencial de desarrollo que demuestran.

Partiendo de que todos tenemos un potencial talento para algo y que es el valor diferencia por excelencia, las claves de los responsables para gestionar el potencial de sus miembros son:**16**

1. Capacidad de descubrir los talentos de sus miembros.
2. Capacidad de saber gestionarlos de manera acorde con la organización.
3. Capacidad de saber motivarlos.
4. Capacidad de generar nuevos talentos entre los miembros.
5. Capacidad de adaptar las organizaciones

En tiempos de crisis como en el que nos encontramos, está claro que invertir en traer talento de fuera es muy caro, con lo cual el punto de partida inicial de

16 GEPUC, Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global [en línea] 2013 [consulta 20 de Octubre de 2014] pp. 7-12
Disponible en: <http://www.gepuc.cl/wp-content/uploads/2013/03/GestionTalento.pdf>

optimizar costes pasa por el ‘insourcing¹⁷’, o sea, gestionar el talento y potencial que ya está dentro de la organización y saberlo aprovechar ya que resulta infinitamente más rentable además de ser alguien que ya conoce por dentro a la organización y no hay que enseñarle demasiado.¹⁸

1.7.1. Descubrir los talentos

Por lo tanto, la primera clave necesaria es la de descubrir los talentos internos de cada miembro para que puedan reforzar el talento interno de la organización. La gestión de los RRHH de las organizaciones debe de realizarse por profesionales especializados en desarrollo competencial, gestión de habilidades y, en definitiva, habituados a encontrar el talento de cada persona. De poco vale plantearse el ‘insourcing’ si no se es capaz de descubrir los potenciales de los miembros de la organización.

1.7.2. Gestionar los talentos

Una vez que se determina para qué tienen talento los miembros de la organización, lo siguiente es saber cómo puede ser empleado éste en beneficio de ella. No basta con saber captar el talento de cada miembro sino que además se ha de conocer la estructura funcional de la organización y su cultura para saber coordinar el talento en la estructura de la empresa. Encajar los diferentes talentos en diferentes puestos, jerarquías y responsabilidades en una organización es tan

¹⁷ Insourcing: Internalización de una función que se estaba desempeñando fuera de la empresa de manera que conseguirá una mejora en el proceso y una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas mejorando los procesos con los talentos internos.

¹⁸ Ibid

importante para su buen funcionamiento como el poseer personas talentosas.
19 De no hacerlo se estará desperdiciando el Talento Interno. Tener gente con talento desaprovechado sabiéndolo es casi peor que tener a gente talentosa y desconocerlo.

1.7.3. Motivar los talentos

Cuando se ha encajado el talento en su puesto, se debe saber alimentarlo, motivarlo y hacer que por sí solo crezca y contagie al resto. El talento es algo que además de tenerlo es necesario alimentarlo y esto se hace con una adecuada motivación. Las técnicas para conseguirlo no son sólo económicas como muchos creen, pero todas deben de buscar el que el miembro talentoso se sienta a gusto en su puesto y no quiera aceptar propuesta de fuera para llevarse el talento a otras organizaciones.**20**

1.7.4. Crear nuevos talentos

Encontrar, encajar y alimentar el talento pero ¿no sería perfecto si fuese capaz de crear nuevos talentos dentro de la organización? Polivalencia en los miembros, unido a un entorno cambiante a gran velocidad, puede ser la combinación perfecta para que dentro de la gestión de recursos humanos se contemple el crear nuevos talentos.**21**

19 Ibid

20 Ibid

21 Ibid

1.7.5. Adaptar la organización

Pero todo esto se debe unir a una cosa muy importante como es el hecho de que las organizaciones en sí mismas no pueden ser consideradas como entes estáticos en el tiempo sino que se adaptan a los cambios de tendencias, de normativas, de la competencia, del entorno. Son seres vivos compuestos por seres vivos a la vez. En ocasiones no es siempre adaptar el talento de los miembros a la organización sino que debe de pasar por justo lo contrario, adaptar la organización al talento de sus miembros que, con mucha probabilidad, se haya adaptado al entorno antes de que lo haya hecho la organización en sí misma. Es tan importante en ocasiones el adaptar las organizaciones a los cambios y a sus talentos internos como el que sean estos los que adapten en ella.²²

1.8 Gestión Integral del Talento en la empresa.

Las dificultades para gestionar bien el talento radica muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como “gestión del talento”.

Lo habitual es que las organizaciones centren su atención en algunos procesos concretos, que se pueden considerar puentes que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Los más comunes son los siguientes:

²² GEPUC, Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global [en línea] 2013 [consulta 20 de Octubre de 2014] pp. 7-12
Disponible en: <http://www.gepuc.cl/wp-content/uploads/2013/03/GestionTalento.pdf>

Figura 1.7: La Gestión Estratégica del Talento.



Fuente: Enfoque Integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008.

1.8.1 Reclutamiento y selección: Grandes o pequeñas, las empresas tienen un mismo reto: reclutar al mejor empleado, no sólo al que cumple con el trabajo, sino al que se alinea con la cultura de la empresa.

Normalmente, al momento de reclutar se puede recurrir a muchas pruebas psicológicas, que aunque son valiosas no dicen nada sobre las cualidades intangibles de la gente, que es lo más importante.

Una de las interrogantes que se puede realizar para saber si se encuentra frente a un talento es:

¿Le inquietaría que el candidato se contrate por la competencia? Si ese pensamiento pasa por la mente del encargado de Recursos Humanos y nota afinidad, es momento de reclutar.

En la práctica, la descripción exacta del puesto es muy importante, un error frecuente es presentar la vacante en forma general, eso atrae todo tipo de

candidatos, lo cual se traduce en pérdida de efectividad y tiempo para el empresario.

1.8.2 Evaluación del desempeño: se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

1.8.3 Retención del talento: se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado.²³

1.8.4 ¿Quién es responsable de gestionar el talento en la empresa?

El riesgo de adoptar un enfoque estratégico y desde arriba, por bien intencionado que resulte para generar cultura corporativa y reforzar la motivación y el compromiso de las personas, es que puede pecar de generar respuestas poco adaptadas a las personas y a la realidad de la empresa y su mercado. Este riesgo de adoptar prácticas y soluciones importadas se minimiza sobremanera cuando se aprende a actuar en la distancia corta, esto es, en la relación de los jefes con sus equipos y en la calidad de la micro gestión. El modelo de gestión de talento más sofisticado técnicamente no sobrevivirá en manos de un mal jefe. La solución

²³ Enfoque integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008. «Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global».© Ediciones Deusto. Referencia n.O 3285.

vendrá de conseguir actuar a un nivel micro, en toda la cadena de gestión del talento, con unos jefes conocedores de sus equipos y comprometidos con ellos que provean a la estrategia de la empresa.

1.8.5 ¿A quién van dirigidas las políticas de gestión del talento?

El talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito. Sin embargo, esta perspectiva organizacional no puede perder de vista a las personas y a sus equipos, puesto que son ellos los “poseedores del talento” y los que van a trabajar para conseguir los objetivos marcados en los planes de negocio. Cabe preguntarse a quién o a quiénes hay que incluir en un programa de gestión de talento; en este punto, se distinguen dos enfoques muy diferentes:

- Enfoque inclusivo, que abarca todo el talento necesario en la organización: dirección, especialistas en conocimientos clave como marketing e I + D y puestos críticos por la gestión de clientes y el impacto en el negocio.
- Enfoque exclusivo, define en primer lugar el perfil biográfico para delimitar el colectivo antes de evaluar las competencias, motivaciones o aspiraciones que componen el talento.**24 -25**

24 Ibid

25 GEPUC, Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global [en línea] 2013 [consulta 20 de Octubre de 2014] pp. 7-12

Disponibile en: <http://www.gepuc.cl/wp-content/uploads/2013/03/GestionTalento.pdf>

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

Según P. Jericó (2001) “El talento ha desplazado al capital y se ha convertido en el recurso escaso, independientemente del sector”. Actualmente nos encontramos en la era de la innovación. Hay que innovar constantemente o irse a casa y en esta tarea, el talento tiene una importancia fundamental: “El talento es la materia prima de la innovación, pero la tecnología aporta la velocidad necesaria”.

Es aquí donde se aprecia que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización.

Según la pirámide de Talentos de P. Jericó (2001), lo que interesa a la organización es el desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso, además de generar un entorno organizativo, que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en la empresa.

De esto es importante destacar que la Gestión de Talentos por sí sola no se descubre sino más bien, la organización debe estar atenta a encontrar los Talentos dentro de ella. Este Talento es de suma importancia para el funcionamiento y mejoramiento de las funciones dentro de la organización, provoca cambios y distinciones en el mercado.

CAPITULO II: EMPRESA EL MERCURIO DE VALPARAISO S.A.P.

2.1 Historia

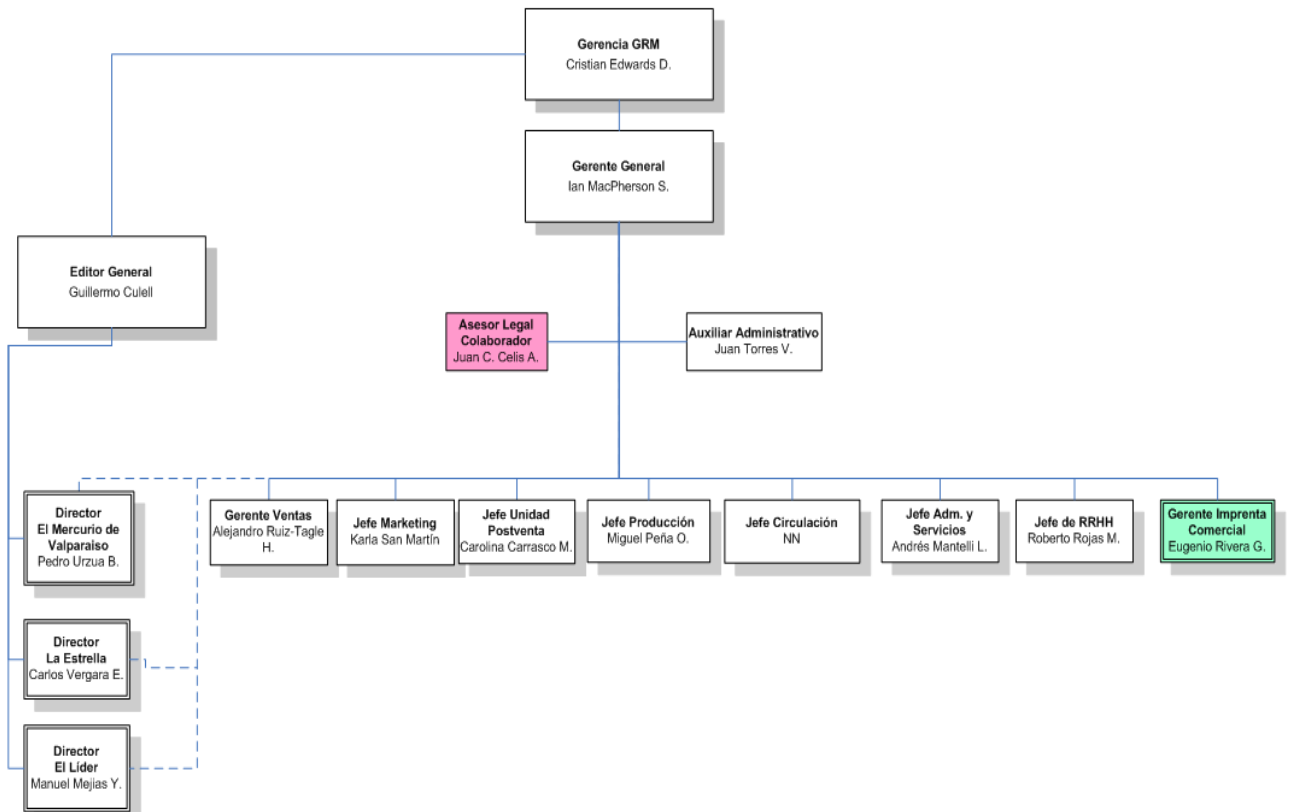
El Mercurio de Valparaíso, publicado a partir del 12 de septiembre de 1827, es el periódico en circulación más antiguo de Chile y del mundo en lengua castellana. Es un periódico chileno de tendencia conservadora fundado por Agustín Edwards Mac-Clure con varias ediciones a lo largo del país. Su edición más importante es la de Santiago, donde se publicó por primera vez el 1 de junio de 1900 y es distribuido nacionalmente con circulación diaria.

El diario El Mercurio de Valparaíso es uno de los más emblemáticos de la prensa nacional. Hasta 1900 existió sólo en el puerto de Valparaíso, pero desde entonces comenzó a publicarse también en Santiago. La empresa siguió creciendo y comenzó a publicar diarios con otros nombres como la Estrella, vespertino de Valparaíso, Las Últimas Noticias y La Segunda, vespertinos de Santiago. Posteriormente la empresa imprimió periódicos en Antofagasta y en Valdivia. En sus propias salas de redacción bajo una sociedad independiente, comenzaron a publicarse a partir de 1905 algunas revistas como Zig – Zag, que dejó profunda huella en miles de lectores chilenos de la primera década del siglo XX.

La permanencia y expansión de El Mercurio en el tiempo es un caso excepcional en el periodismo chileno. En 1958 Raúl Silva Castro escribía, medio en broma, medio en serio, que este diario debía su éxito a que había sabido plegarse a los gustos del público chileno y moldear a sus lectores, a lo cual se sumaba el trabajo

de los mejores editores, con las mejores máquinas de escribir y con el más importante sistema de avisos y agencias de distribución.²⁶

2.2 Organigrama de la empresa



(ver anexo 1)

2.3 Misión: EMV es una empresa productora de contenidos que, basadas en las audiencias que captura, desarrollan negocios en la Quinta Región de Valparaíso a través de diferentes medios de comunicación.

²⁶ Información basada en archivos históricos en archivos de la empresa, Valparaíso 12 Septiembre de 1990. Consulta [20 de Octubre de 2014]

2.4 Visión: Ser el principal referente informativo y oferente de soluciones comunicacionales de la Región de Valparaíso, líder en cada una de las plataformas que participa.**27**

2.5 Objetivos

El Objetivo principal de Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP se orienta a la atención al cliente y en satisfacer sus necesidades, ya sea a través del diario impreso, web y módulos ubicados en puntos estratégicos, siendo así una empresa catalogada Multimedial. Esto se debe principalmente a la idea de ser la empresa número uno en las comunicaciones escritas, donde se refleja a diario el profesionalismo y la calidad del servicio que se le brinda a sus lectores.

2.5.1 Objetivo General

Aumentar el rendimiento en relación al sector industrial con una alta participación de mercado, lo que proporciona un aumento de las utilidades para realizar reinversión y mantenimiento del liderazgo en costo.**28**

2.5.2 Objetivos Específicos

Desarrollar una estrategia de marketing que apunte a la difusión del producto para aumentar su posicionamiento en el mercado:**29**

- Contratar una agencia de publicidad.

27 Información basada en archivos históricos entregados por el Departamento de Recursos Humanos. Consulta [20 de Octubre de 2014]

28 Información basada en archivos históricos en archivos de la empresa, Valparaíso 12 Septiembre de 1990. Consulta [20 de Octubre de 2014]

29 Ibid

- Desarrollo de eventos promocionales, que lleguen a un número importante de consumidores.
- Uso eficiente de los recursos de la empresa que conduce a una reducción de los costos:
 - Aumento de los controles de calidad.
 - Invertir en costos de prevención y evaluación.
 - Aumentar y mejorar la productividad.

2.6 Impulsos Estratégicos.

Los impulsos estratégicos que posee Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP para el cumplimiento de su principal objetivo son los siguientes:**30**

Asegurar una excelente calidad en el servicio de comunicación escrita y en los productos y servicios que entrega a sus clientes.

Mantener trabajadores que ofrezcan una excelente calidad en el servicio periodístico, fotografía y atención al cliente; por lo que se busca un alto compromiso y entrega traducido en la Calidad, desempeño, honestidad y lealtad de quienes componen la empresa.

- Fortalecer las relaciones con los clientes.
- Adaptación a los cambios que otorga el mercado, principalmente la web.**31**

30 Información basada en archivos históricos en archivos de la empresa, Valparaíso 12 Septiembre de 1990. Consulta [20 de Octubre de 2014]

2.7 Diagnóstico sobre las políticas

Nuestra empresa, posee dos grandes políticas como área de recursos humanos:

2.7.1.- Política de uso de reemplazos.

Explica los pasos a seguir en caso de reemplazos de licencias médicas, vacaciones o bien en vacantes de puestos. Para poder ejercer esta política se debe implementar plazos, pagos, formas de término del reemplazo.³² (ver anexo n°2)

Diagnóstico: En esta política no se identifica con claridad la fecha de anticipación a presentar formulario de vacaciones para poder comenzar a buscar el reemplazante, en este caso debe indicar plazo para dos tipos, primero el plazo será el mismo tanto para un trabajador de la empresa como para una búsqueda externa, segundo: en el caso de un compañero de trabajo cómo se estipula su pago y en el externo cuánto es lo que se le ofrece como remuneración a la persona. No indica si la persona que se necesita para el reemplazo debe tener requisitos (estudios, o haber trabajado en la misma área). Se recomienda expandirse en esta política y junto con ella crear un formulario tipo para poder saber los requisitos, periodo de estancia, tareas y responsabilidades que debe ejecutar en este periodo de reemplazo.

31 Ibid

32 Ibid

2.7.2- Política de Planificación y Contratación del personal

Explica el proceso que se debe realizar para la planificación de cambio de personal y contratación de éste. Para poder ejercer esta política se debe detallar las necesidades del área en el cual requiere de personal, cualidades y características del trabajador requerido, plazos para cubrir el cargo. (ver anexo nº 3)**33**

Diagnóstico: En esta política no se identifica con claridad la fecha de anticipación a presentar el requerimiento de personal para poder comenzar a buscar personal acorde a lo requerido, en este caso debe indicar plazo para dos tipos, primero el plazo será el mismo tanto para un trabajador de la empresa como una búsqueda externa, segundo: en el caso de requerir que el cargo sea utilizado por un trabajador interno se debe estipular el plazo para el cambio de funciones y el traspaso de información al nuevo trabajador y en el caso de un trabajador externo definir periodo para entrevistas, pruebas psicológicas, evaluación, definir remuneración. Se recomienda expandirse en esta política y junto con ella crear un formulario tipo para poder saber los requisitos, periodo de estancia, tareas y responsabilidades que debe ejecutarse en el nuevo cargo.

2.8 Encuestas

Es una gran herramienta de trabajo para la empresa, tanto interna como externamente, en forma interna se cuenta con los trabajadores, los cuales, ayudan a mejorar los procesos, necesidad y maquinarias para poder producir el producto

33 Ibid

como el cliente externo lo necesita. Externamente los clientes entregan sus opiniones del producto final, ayudan a colocar ventanas innovadoras de noticias e información del país diariamente, con esto se logra fortalecer las fortalezas y debilidades del personal y de la organización. (ver anexo nº 4)

2.8.1 Descripción / Análisis

Las principales encuestas internas se centran en la evaluación al personal, con la intención de mejorar cada vez más el área donde se presta el servicio.

En el caso del servicio que se presta como empresa, existen encuestas online para calificar el servicio y desempeño de la empresa. (ver anexo nº 5)

2.9 Objetivos que persiguen en la empresa con el Reclutamiento, Selección de Personal.

Identificar y rediseñar prácticas modernas de buena gestión que aseguren a la empresa mejor resultado en este proceso.³⁴

- Participación del cliente
- Definir diferentes categorías de pruebas (Psicológicas, técnicas)
- Desarrollo de Temas actitudinales.
- Evitar desperdicios de dinero y tiempo.

³⁴ Ibid

Se pretende generar con el rediseño:

- Calidad
- Control
- Eficiencia
- Oportunidades

Actualmente la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P, funciona de la siguiente manera:

2.9.1 Procesos de Reclutamiento y Selección

Para la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P., este proceso significa lo siguiente:

El éxito de cualquier proceso radica tanto en la comunicación que debe existir entre el área requirente, la Gerencia General y el área de RRHH como en el conocimiento de la cultura de la Empresa. Bajo esta mirada la empresa ha incorporado dentro de sus procedimientos formales de selección y reclutamiento la integración de las áreas indicadas con el objetivo de:**35**

Alinear y priorizar los objetivos individuales de cada área a la estrategia vigente de la empresa.

Establecer plazos, condiciones y requerimientos particulares para cada cargo.

Revisar impacto económico del proceso.

35 Ibid

Establecer si se realizará una búsqueda interna y/o externa.

2.9.2 Etapas que se realizan son:

- Reclutamiento:
- Definir cargo y perfil de competencias asociados a la búsqueda.
- Acordar requisitos para publicación de aviso de búsqueda.
- Revisión de postulaciones anteriores.
- Seleccionar a las fuentes de reclutamiento de acuerdo al cargo buscado (EMOL, Mercurio de Santiago, Mercurio de Valparaíso, Estrella de Valparaíso, TRABAJANDO.COM).

2.9.3 Selección:

Preselección de acuerdo al perfil establecido para el cargo y los requerimientos particulares entregados a RRHH (experiencia, edad, residencia, estudios, etc.)

Coordinar entrevistas con el área requirente y RRHH con los candidatos seleccionados.

Aplicar pruebas de idoneidad en los cargos que aplique.

Acordar con el área requirente los postulantes que cumplen con el perfil buscado.

Chequear referencias entregadas de postulantes escogidos.

Evaluar psicológicamente a los candidatos, hoy realizado con la asesora externa CAS Consultores.³⁶

Selección de candidatos con calificación “Recomendable” y revisión de candidatos con calificación “Recomendable con Reparos Menores”.

Decidir con el área requirente el candidato seleccionado para el cargo.

Enviar a Gerencia General antecedentes del candidato seleccionado con la fundamentación que sostiene la contratación.

2.9.4 Contratar:

En general el término del proceso de selección con la contratación de la persona varía dependiendo del cargo requerido (a mayor responsabilidad mayor tiempo) y del mercado de postulantes, siendo el término medio desde que se inicia el requerimiento hasta que se contrata la persona un mes y medio su duración.

Junto con este proceso, se crean los perfiles de Competencia de cada funcionario de la empresa y los descriptores de cargo con el fin de indicar cuál será la labor de cada nuevo funcionario.

2.9.5 Remuneraciones

Uno de los elementos de este concepto, es que en las relaciones laborales entre los trabajadores y empleador, es el medio de pago de las prestaciones de servicios que los trabajadores deben recibir, el nombre que se conoce es

³⁶ Ibid

“Remuneración”; es la cantidad mensual en efectivo que los trabajadores reciben sobre la base del mes trabajado.

La Administración de la empresa, debe cancelar los sueldos según criterio de cargos y acorde al ingreso mínimo por Ley. Para saber sobre las rentas, existen empresas que manejan las rentas de mercado.³⁷

El área de remuneraciones maneja un programa llamado “Payroll”, el cual ayuda a nuestros trabajadores a realizar los siguientes pagos, internos como externos dentro los plazos legales:

Pago de sueldos

Pagos retenciones

Pago imposiciones previsionales

Pago con instituciones terceras: Seguros – créditos sociales, entre otros.

2.9.6 Capacitación

El personal requiere de un nivel elevado de entrenamiento y motivación permanente, existe un sistema de capacitación continuo y obligatorio, así como entregar beneficios para motivar al trabajador.

La capacitación es dirigida a los trabajadores de acuerdo a las necesidades de la empresa, del puesto de trabajo, de la tecnología, para mejorar las relaciones de trabajo en equipo, comunicación. Hay distintas formas de costear una capacitación

³⁷ Ibid

para realizarla; en el caso de la empresa se recurre bajo a una Otic, Sence, Asiva o bien bajo el costo de la empresa.³⁸

La empresa ha decidido capacitar a los trabajadores para obtener los siguientes beneficios:

Calidad del trabajo e incrementar la productividad.

Mejora el conocimiento del puesto de trabajo.

Es más rápido para la toma de decisiones y para solucionar los problemas.

El área de Recursos Humanos trimestralmente envía un calendario de capacitaciones a las jefaturas para que ellos indiquen cuáles son los trabajadores que necesitan capacitarse y bajo qué ámbito. Recursos Humanos se encargará de inscribir e informar al trabajador de este curso, para ello se firmará un acuerdo de capacitación y responsabilidad.

2.9.7 Evaluación de Desempeño

El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de implementar un sistema formal de evaluación de desempeño. Serán los supervisores inmediatos los responsables de efectuar la evaluación mediante:

Formulario de evaluación donde se detallan los ítems medidos.(anexo)

Periodicidad de evaluación.

Evaluar los resultados.

Comunicar resultados.

³⁸ Ibid

Tomar las acciones correctivas correspondientes.

Se necesita para proporcionar retroalimentación, mejorar el desempeño en todas las áreas de la empresa y el desempeño de los trabajadores, poder identificar las necesidades de capacitación, tomar decisiones sobre los costos y rentas (remuneraciones), las relaciones entre empresa – empleadores, entre otros.³⁹ (ver anexo nº 6)

Los objetivos del por qué se realiza una evaluación de desempeño son:

Detectar las necesidades de capacitaciones, a la vez se detecta si el trabajador es un potencial bien o mal aprovechado.

Revelar el potencial de conocimientos del trabajador, como promociones, ascensos o transferencias de puestos. Esto es un reconocimiento para el trabajador.

Incentivos de sueldos, ayudan a la empresa identificar quienes son los merecedores de este incentivo, ya sea en un porcentaje o nota de desempeño.

Mejorar de manera notable la comunicación entre empleador y trabajador.

El formulario de la evaluación de desempeño está constituido de la siguiente manera y puntos del 0 al 10 se considera a la calificación:

10 puntos excelente

³⁹ Información entregada por Jefe de Recursos Humanos. Consulta [20 de Octubre de 2014]

8 a 9 puntos encima del promedio

7 a 5 puntos promedio

0 a 4 puntos por debajo del promedio

Se evalúa:

1° Parte Descripción del puesto: Conocimientos

2° Parte Características del trabajador: creatividad, comprensión, tolerancia, presión bajo trabajo

3° Parte Comentarios de la jefatura.

Respecto a lo que considera la Gestión de Talentos, la empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P., no ha desarrollado en su larga historia un proceso de evaluación donde pueda resaltar el talento de sus trabajadores. Se tiene claro que dentro de la organización existen talentos, pero no han sido aprovechados como corresponde.

En particular, el área que mayor ingresos trae a la empresa es el área de Comercial, donde sus trabajadores son los ejecutivos de ventas quienes deben diariamente buscar nuevos clientes y a la vez mantener y fidelizar los actuales clientes, con la finalidad de conseguir publicaciones altas en costos.

Con la información anterior, se desprende que en esta área existen potenciales talentos, que corresponden a los ejecutivos comerciales que registran el mayor ingreso mensual en ventas por publicidad, actualmente esta área está conformada

por 15 ejecutivos, de los cuales 3 de ellos sobresalen en sus ventas mensuales.

40

La empresa como sabe que está un área de importancia, constantemente esta capacitándolas respecto a las formas de venta, comunicación y llegada con los clientes, se espera poder contribuir a la empresa descubriendo a los talentos innatos, de tal manera de trabajar con ellos, ahorrar costos y mejorar la calidad de las relaciones interpersonales dentro del departamento.

Dentro de la misma empresa, se encuentra el área de Administración que está compuesta por Finanzas, Recursos Humanos y el área de Crédito y Cobranzas; esta última está estrictamente relacionada con el área analizada anteriormente, dado que si se ha realizado una venta a un nuevo cliente, es el área de cobranzas quien se debe responsabilizar del cobro del dinero por la publicidad contratada, de no ser así la venta sola no bastaría para generar los ingresos en la empresa.

Es por ello, que esta área también contiene potenciales talentos, actualmente consta de 12 personas, de las cuales hace un año atrás 2 de ellos era contratados directamente por Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P y los 10 restantes contratados por una empresa de subcontratación; como legalmente esto no es correcto, se determinó la desvinculación de los 2 trabajadores de El Mercurio de Valparaíso, considerando la antigüedad de ellos en la empresa (sobre 25 años), es que sólo a 1 de ellos se le contrató por la empresa subcontratista, de tal forma de no cambiar cartera y no afectar los cobros a los clientes de los ejecutivos de ventas. Con esto la empresa esperaba mantener los cobros al día y que el

40 Información entregada por Jefe de Recursos Humanos. Consulta [20 de Octubre de 2014]

personal antiguo pudiera seguir aportando con su forma de trabajo a los nuevos integrantes del área. En este caso la empresa descubrió un talento y quiso retenerlo recontratándolo.⁴¹

La empresa en general no trabaja con muchos integrantes por área dado que hoy en día se ha centralizado todo en Santiago, motivo por el cuál es necesario en el área de administración contar con 1 persona por cada puesto de trabajo, ya sea 1 encargado de facturación, 1 encargado de proveedores y tesorería, 1 encargado de abastecimiento, 1 encargado de recursos humanos y 1 encargado de Control de Gestión. Estas personas indudablemente son gestores de talentos, dado que la responsabilidad cae sobre sólo uno de ellos en cada tema administrativo, haciendo de ello que sean personas Valiosas, Escasas, Imitables y no sustituibles; si uno de ellos faltará en su puesto de trabajos la empresa se vería en serios aprietos, dado el servicio que presta cada uno de ellos y la cantidad de trabajo que cada uno maneja. Actualmente, la empresa sabe que requiere de ellos, pero no lo considera un Talento, dado que no ha evaluado el grupo al cual pertenecen.

⁴¹ Ibid

CONCLUSIÓN DEL CAPITULO

En el presente capítulo, se ha revisado detenidamente la modalidad de trabajo de la empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.; el cual tiene como objetivo general validar si la empresa cuenta o no con una política de gestión de talentos que permita potenciar conocimientos, descubrir habilidades y retener a su personal talentoso.

Sin embargo, de acuerdo a lo analizado anteriormente se puede inferir que la empresa no cuenta con una política de gestión de talentos.

Por consiguiente, se realizará una encuesta que permita validar si existe o no gestión por talento dentro de ella, e indicar la importancia de contar con ella.

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE POLITICA DE GESTION DE TALENTOS EN EMPRESA EL MERCURIO DE VALPARAISO S.A.P.

3.1 Metodología de la Investigación

La presente investigación se realizó en base a una metodología de investigación de tipo Descriptiva, Exploratoria e investigación por desarrollo de caso; donde se presenta a la empresa, se define y se da conocer su forma de trabajar, además de darnos una visión general, de tipo aproximativo respecto a la realidad de la empresa analizada. A través de estas metodologías se aplicó una encuesta según escala Likert a los jefes de áreas de la empresa para verificar si ésta cuenta con una política de gestión de talentos. (ver anexo nº 6)

De acuerdo a los resultados obtenidos por esta encuesta se logra descubrir el problema que existe al interior de la organización, indicando así a lo largo del capítulo que la empresa no posee una política de gestión, por lo cual se propone la utilización de un proceso de gestión para lograr dicha política.

Finalmente, para poder determinar este tipo de metodología se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

1. Reunión con Jefe de Recursos Humanos para revisar el actual procedimiento de la empresa en cuanto a las políticas existentes.

2. Luego, entrevistas con Jefes de Áreas para poder aplicar la encuesta de acuerdo a la percepción de cada uno de ellos respecto a sus trabajadores.

3. Finalmente, se recopilaron documentos en el área de recursos humanos, para verificar que efectivamente no existe una política de gestión para los trabajadores considerados talentos.

Figura 3.1: Formulario de encuesta Gestión de Talentos aplicada a los jefes de áreas de la empresa investigada.

Formulario Gestión de Talentos

En relación con su cargo dentro de la empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 c/u las siguientes afirmaciones según escala de Likert en donde uno significa totalmente en desacuerdo y cinco significa totalmente en acuerdo.

Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		1	2	3	4	5
1	Utiliza la organización un sistema de reclutamiento por talentos.					
2	Dentro de la organización existen trabajadores valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir.					
3	Existe una recompensa diferente a los trabajadores talentosos.					
4	Son capaces de descubrir los talentos dentro de la organización.					
5	Existe una motivación diferente a los trabajadores talentosos.					
6	La organización diferencia entre un trabajador talentoso y uno que no lo es.					
7	Los miembros considerados talentosos se sienten a gusto al interior de la organización.					
8	A los jefes de áreas les interesa identificar a los mejores y considerarlos talentos.					
9	Se realiza un reconocimiento especial al trabajador talentoso que realiza una mejora en su trabajo.					
10	La empresa genera las condiciones para que los trabajadores talentosos desarrollen sus habilidades.					
11	La empresa tiene una política de inversión en capacitación para sus trabajadores talentosos.					
12	Considera a algunos trabajadores como activo esencial en la organización.					
13	Existen trabajadores con conocimientos únicos que no poseen los demás trabajadores.					
14	Existen trabajadores con habilidades únicas que no poseen los demás trabajadores.					
15	Existen trabajadores que posean características que sean muy difíciles de reemplazar.					
16	La selección de personal esta basada en el potencial de los trabajadores (habilidades, aptitudes, conocimientos, etc)					

Gracias por su tiempo.

Valparaíso, Enero 2015

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Análisis de encuesta aplicada a los jefes de áreas.

La gestión del talento representa los esfuerzos de una organización para atraer, formar y mantener a los empleados capaces y valiosos. Su objetivo es contar con trabajadores dotados de las capacidades y el compromiso necesario para el éxito presente y futuro de la empresa.

La gestión del talento se lleva a cabo para y por los empleados talentosos de la empresa y en beneficio de las necesidades de ésta.⁴²

Al fin de evaluar la gestión del talento dentro de la empresa, se encuestó a 7 jefes de áreas (Recursos Humanos, Administración, Cobranzas, Imprenta, Prensa, Mantenimiento y Suscripciones) que conforman la empresa. Los resultados tienen implicancia en el modo en que la empresa identifica a sus talentos y si invierte o no en ellos, así como el no reconocimiento que se hace de ellos. (ver anexo nº 8)

Entre los principales resultados de esta investigación destacan:

- Los resultados afirman que se encuentran en total desacuerdo respecto a que la organización utiliza un sistema por reclutamiento: La mayoría (43%) fundamenta que el reclutamiento se realiza de acuerdo a las necesidades del cargo disponible y del currículum presentado en recursos humanos, sin identificar si el candidato puede ser considerado talentoso.

⁴² Campell, M y Smith R; Talento de alto Potencial, Center for Creative Leadership.

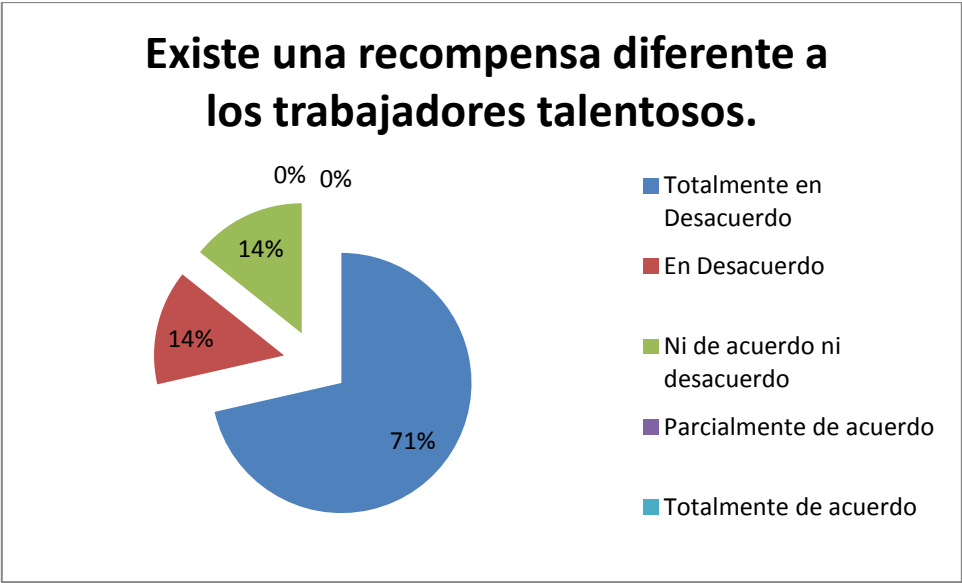
Figura 3.2: Encuesta Gestión de Talentos aplicada en Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.



Fuente: Elaboración propia.

- Los jefes de áreas coinciden en su mayoría en estar en Total Desacuerdo respecto a que existe una recompensa diferente a los trabajadores talentosos: el 71% de los encuestados se fundamenta que no existen diferencias entre un trabajador que se considere talentoso y uno que no. Indicando así que en el caso de considerar a un trabajador talentoso, no se le recompensa en distinta manera a los demás trabajadores, con el fin de evitar conflictos entre ellos.

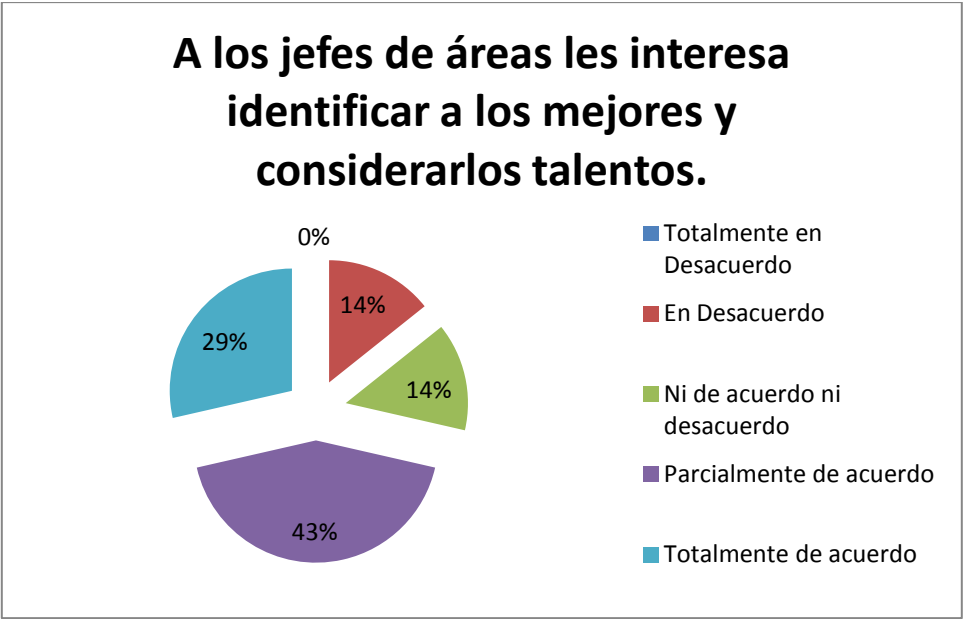
Figura 3.3: Encuesta Gestión de Talentos aplicada en Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.



Fuente: Elaboración propia.

- A los jefes de las distintas áreas les interesa identificar a los mejores y considerarlos talentos: la mayoría (43%) de los encuestados se encuentra parcialmente de acuerdo, fundamentando que no es de gran importancia para la empresa, identificar a los trabajadores talentosos.

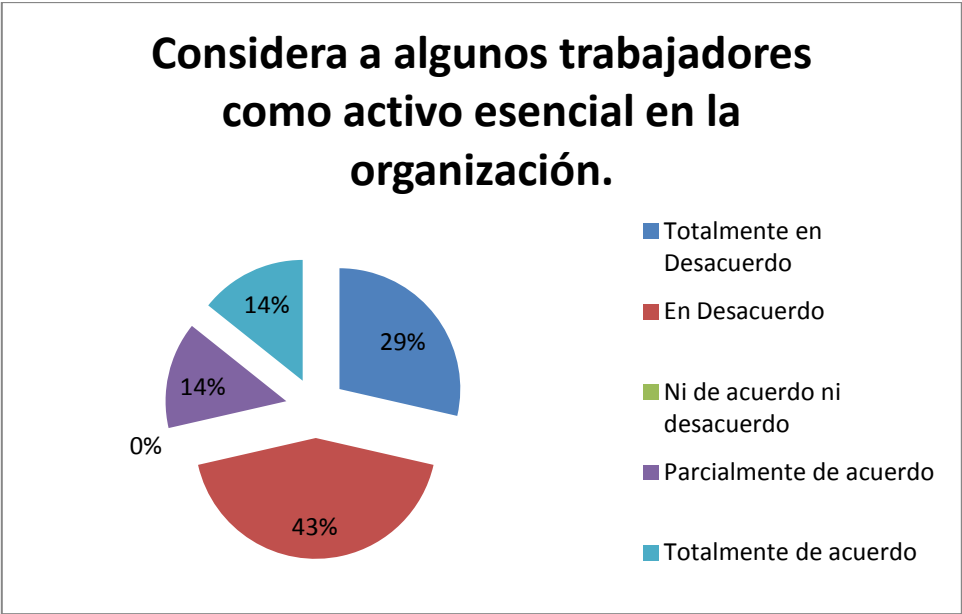
Figura 3.4: Encuesta Gestión de Talentos aplicada en Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.



Fuente: Elaboración propia.

- La afirmación anterior, es validada con la siguiente respuesta respecto a que se considera a algunos trabajadores como activo esencial en la organización, en donde los jefes de áreas se encuentran en desacuerdo: la mayoría de los encuestados (43%) fundamenta que no consideran a algunos trabajadores como activo esencial en la empresa, se les trata a todos por igual y se exige a todos de la misma manera, por lo que no se justifican las recompensas extras.

Figura 3.5: Encuesta Gestión de Talentos aplicada en Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.



Fuente: Elaboración Propia.

Dado lo anterior, se confirma que Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P. no posee una política de Gestión de Talentos, aunque tiene claro que existen personas que pueden ser consideradas talentosas, pero no son reconocidas al interior de la empresa.

Respecto a lo antes mencionado, se afirma que el resultado que se obtiene cuando una organización invierte en talento es una unión más fuerte de las personas talentosas con la empresa y con el trabajo, ya sea sobre la base de la lealtad, la gratitud o por un sentimiento intrínseco de conexión. Por lo cual, se sugiere la inversión en desarrollo y el apoyo a las personas que los distintos jefes

de áreas consideren talentos, generando así compromiso y participación, además de transmitir conocimiento a los demás trabajadores y compartir sus experiencias, en el caso contrario, la empresa corre el riesgo de que el trabajador talentoso al no ser reconocido y tampoco motivado, pierda este talento necesario y abandone la empresa.**43** (ver anexo nº 9)

3.3 Estrategias para evaluar la Gestión de Talentos.

Existen tres estrategias que se deben tener en cuenta al momento de evaluar la gestión de talento:

- Meditar sobre la transparencia del proceso: El grado de transparencia y formalidad del reconocimiento como persona talentosa repercute en la manera en que los trabajadores se ven a sí mismos y ven a la empresa.**44**

- Crear una relación de beneficio mutuo entre la empresa y el trabajador con talento: Esta reciprocidad se refiere tanto a los beneficios que obtienen los individuos en calidad de trabajadores de la empresa como también de manera explícita, a los beneficios que la empresa obtiene de sus trabajadores talentosos.**45**

43 Ibid p. 17

44 Ibid p. 23

45 Ibid p.24

- Aprovechar a los trabajadores talentosos como generadores de talento: se debe responsabilizar a los trabajadores talentosos del desarrollo del talento de otros trabajadores, aportando así con sus conocimientos y habilidades.

Según I. Chiavenato (2002), la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. Así como también se hace hincapié en que no se debe ver solamente como recursos de la empresa, sino como personas.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.
3. Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de la empresa hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso, riesgo, lealtad, etc, con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que

por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la parte del empleado se mantenga o aumente su inversión.**46**

3.4 Importancia de la administración del Talento Humano.

No hay duda de que muchos trabajadores, por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes y jefes de áreas deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Es aquí donde se deben detener para realizar la siguiente pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.**47**

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

46 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano 1 º Edición. México. McGraw-Hill, 2002. IBN: 584102885

47 GOODMAN N (2004), Cultura Organizacional MC Graw Hill

3.5 Propuesta aplicación de proceso integral del Talento en la Empresa.

Figura 3.6: La Gestión Estratégica del Talento.



Fuente: Enfoque Integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008.

El esquema que se propone implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que vinculen a las personas con la estrategia de la organización.⁴⁸

Dentro de estos procesos se propone considerar las siguientes etapas:

3.5.1 Contratar para retener:

Además de evaluar la habilidad y experiencia del individuo, se debe considerar sus valores y actitudes. La retención empieza en el momento en que se contrata al empleado, dicen los expertos y una cuestión primordial es no incorporar gente que

⁴⁸ Gestor Bibliográfico en Español, con extensión para Chrome
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo3.pdf>

uno sabe de antemano que será infeliz. “Seleccione individuos que tengan lo que usted aprecia”, sostiene Andy Esparza, vicepresidente de global staffing (personal a escala mundial) de Dell Computer Corp., con sede en Austin.

Por ejemplo, entre las características que Dell busca en un empleado figuran la habilidad de manejar la ambigüedad y lo que la compañía llama “agilidad organizacional”: por ejemplo, una persona recién contratada podría descubrir que el puesto cambió antes de empezar a ejercerlo.

3.5.2 Poner varias opciones al alcance del empleado

Algunos empleados quieren más dinero, otros prefieren el tiempo libre; algunos necesitan cobertura médica y previsional, otros ya están cubiertos. Los beneficios a medida están ganando cada vez más espacio, pero algunas empresas todavía insisten en llevar adelante programas de “talle único” o los que privilegian a un grupo ignorando a los demás. Subsidiar las salas cunas es un aliciente para la gente con niños, pero ¿hay algún beneficio equivalente para los que no tienen hijos? Es por ello, que se recomienda establecer opciones de recompensas especiales para los trabajadores talentosos.

3.5.3 Detectar a los individuos apropiados para participar de los programas especiales

La organización se inquieta cuando se menciona la posibilidad de ofrecer oportunidades especiales a ciertos empleados; pero la verdad es que lo hacen

todo el tiempo. Algunas personas avanzan a toda velocidad, mientras que otras languidecen; unos reciben aumentos y promociones y otros nada.

La clave es tender una amplia red y crear oportunidades a medida para los individuos que la organización quiera retener.

“Las compañías deben encontrar la manera de saber quiénes son sus mejores empleados, descubrir cuáles son sus preferencias y necesidades, garantizar su satisfacción y asegurarse de que perciben que son beneficiados” (Phil Harkins, presidente ejecutivo de Linkage)

“Las antiguas reglas de tratar a todos por igual son para la Vieja Economía.”⁴⁹
(Phil Harkins)

3.5.4 Entrevistas con el candidato

Se propone un encuentro cara a cara con el candidato creando un ambiente para que se sienta cómodo y exponga sus ideas. Esto se logra con preguntas generales y hablando del negocio. Hay que dejar que entre en ejemplos y no interrumpir con información sobre lo que se tiene pensado para el puesto, eso viene al final.

⁴⁹ Gestor Bibliográfico en Español, con extensión para Chrome <http://www.lanzateya.com/gestion-talento-humano-l-como-identificar-recompensar-e-incentivar-los-talentos-de-la-organizacion/>

Es válido preguntar lo inesperado para ver la reacción, también se puede recurrir a organizar una reunión de candidatos finales, mejor, así se observa cómo se mueve ante otro competidor. **50**

3.5.5 Creación Política de Gestión de Talentos

Dentro de una organización, las políticas se refieren a una orientación administrativa para los trabajadores, asimismo estas serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y pueden alcanzar los objetivos que se propuesto con antelación. Es por ello que es de suma importancia crear en la Empresa El Mercurio de Valparaiso S.A.P una política para la gestión de sus talentos, que considera los siguientes puntos:

- Determinar el lugar para reclutar al personal talentoso (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones.
- Establecer los criterios de selección de personal talentoso que se necesite y sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia y capacidad de desarrollo.
- Analizar las capacidades del personal, mediante la evaluación del desempeño; la cual debe estar diseñada para distinguir un trabajador talentoso.

50 Gestor Bibliográfico en Español, con extensión para Chrome <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/06/21/3-reglas-para-reclutar-al-personal>

- Retención del Talento, trata de identificar el desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida y confiable entre empresa y empleado.
- Se debe trabajar en una propuesta de valor atractiva y competitiva que permita descubrir los trabajadores talentosos al interior de la organización.

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada en la empresa se concluye que ésta no genera una retención de talentos, produciendo con esto una pérdida de capital valioso. Por lo anterior, se presentó un caso particular al interior de la empresa lo que permitió descubrir en forma tardía el talento de un trabajador en la empresa; es el caso de un trabajador el cual posterior a su renuncia y nuevo contrato en una empresa de la competencia, se le solicitó poder capacitar al nuevo trabajador con el objeto que pudiese realizar las funciones que demanda el cargo, lo que produjo a la empresa una pérdida de un trabajador valioso y a su vez un costo, puesto que se debe cancelar una remuneración al nuevo trabajador y una remuneración a través de honorarios al talento desperdiciado.⁵¹

Por lo anterior, se hace imprescindible que la empresa deba reconocer a sus trabajadores talentosos, potenciando sus capacidades, conocimientos y habilidades; recompensando sus objetivos y metas alcanzadas y de esta manera éstos puedan transmitir sus capacidades, conocimientos y habilidades.

⁵¹ Ibid

CONCLUSIÓN DE CAPITULO

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los jefes de áreas de la empresa analizada, se puede concluir que actualmente ésta no cuenta con una política establecida que permita identificar los talentos al interior de la organización. Por lo anterior, es imprescindible que la empresa tome en consideración poder determinar políticas que permitan dejar en evidencia la importancia de contar con una gestión de talentos, dentro de ellos generar ambientes favorables que proporcionen motivación, compromiso, productividad; identificar las necesidades de las personas; capacitar y desarrollar a los empleados continuamente; diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados y finalmente lograr retenerlos y apoyar las decisiones que toma la gerencia.

Independiente de que actualmente no exista una política, los jefes de áreas fundamentan que existen talentos al interior de la organización que no están siendo tomados en cuenta, debido a una falta de motivación en los trabajadores y al no reconocimiento de seres talentosos.

CONCLUSIÓN GENERAL

Talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de Capacidades (conocimientos y competencias), Compromiso y Acción (Jericó Pilar 2001).

De acuerdo a lo anterior, se investigó la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P., con la finalidad de verificar si existe una política de gestión de talentos al interior de ella.

El resultado de la investigación arrojó la falta de esta política, lo cual se refleja en la encuesta realizada a los jefaturas.

Se pudo determinar que la empresa no cuenta con una política de gestión de talentos en su interior que permita reclutar trabajadores talentosos.

Sin embargo, los jefes de área están de acuerdo que en la organización existen trabajadores valiosos, escasos, difíciles de imitar y sustituir, los cuales no son reconocidos formalmente y tampoco recompensados.

Por lo anterior, la empresa no cuenta con una recompensa diferente a los trabajadores talentosos, del mismo modo todos los trabajadores de la organización son recompensados de la misma manera.

Así mismo, la empresa no posee una motivación diferente para los trabajadores considerados talentos. Al no existir motivaciones en los trabajadores, es que la organización no logra identificar un trabajador talentoso de uno que no lo es.

Por consiguiente, no se generan motivaciones ni recompensas a los trabajadores, tampoco se generan las condiciones para que el personal pueda desarrollar sus habilidades.

En síntesis, la empresa debe adoptar una política de gestión de talentos que permita disminuir la falta de motivación, lo cual puede generar ausentismos por licencias médicas y una mayor rotación por nuevas expectativas de trabajo con mejores condiciones de auto-realización para el personal talentoso.

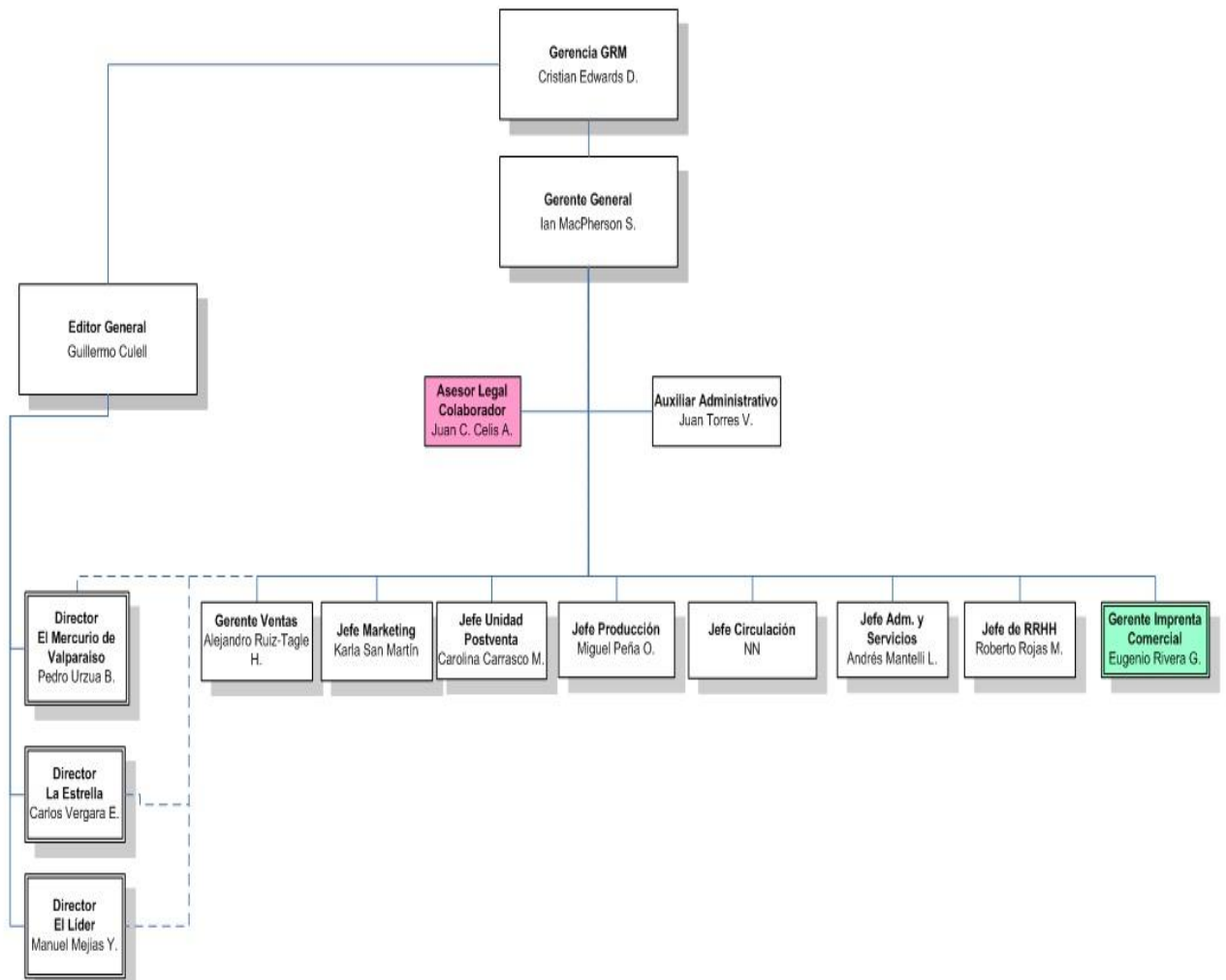
La propuesta está orientada descubrir los talentos dentro de la organización a través de enfoque de procesos que involucre a todas las áreas, de tal manera de mejorar el proceso selectivo contratando personal idóneo, detectar a los individuos talentosos para participar en programas especiales y la creación de una política de gestión de talentos que establezca criterios diferentes entre un trabajador talentoso y uno que no lo es.

BIBLIOGRAFIA

- Barney, Jay B. (1991), Firm Resources and sustained competitive advantage. Journal of Management
- Campell, M y Smith R; Talento de alto Potencial, Center for Creative Leadership.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Thomson. México
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Donelly, J. (2003). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. México. Mc Graw Hill.
- Enfoque integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008. «Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global».© Ediciones Deusto. Referencia n.O 3285.
- GEPUC, Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global [en línea] 2013 Disponible en: <http://www.gepuc.cl/wp-content/uploads/2013/03/GestionTalento.pdf>
- Goodman. N. (2004). Cultura Organizacional. Mc Graw Hill.
- JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento Humano. Madrid: Prentice Hall, 2001. ISBN 842053109X

- PAOLA VALERIA ZELEDON, gestiopolis. [en línea]
<http://www.gestiopolis.com/revursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>
- PATRICIA ZAMORA Gestión Talento Humano Blogspot. [en línea]
<http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/08/que-incidencia-tiene-para-la-empresa-y.html>
- Robbins, S. (2003). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- Robbins, S. VI ed (2003). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

ANEXO N° 1: ORGANIGRAMA EMPRESA EL MERCURIO DE VALPARAISO S.A.P.



Política de Incentivo por Vacaciones

Responsables: RRHH -
Ventas

Fecha Inicio: 15/12/2009

Versión : 1.0

El objetivo de este documento es determinar responsabilidades, normas y procedimientos que rigen el proceso de asignación y pago de incentivos por reemplazos de vacaciones de los ejecutivos de venta.

1. Consideraciones Generales

- 1.1. La jefatura directa será la que proponga al Gerente de Ventas qué ejecutivo que realizará el reemplazo de vacaciones. Esta propuesta deberá ser acompañada de una ficha con los clientes, datos de contacto e inversión que deberá gestionar el ejecutivo de ventas que tomará esta cartera.
- 1.2. La cantidad de días mínimo de reemplazo para acceder a este incentivo es de 10 días.
- 1.3.

- La jefatura directa será la que proponga al Gerente de Ventas el ejecutivo que tomará el reemplazo de vacaciones. Esta propuesta estará basada en
- Dicho contrato debe tener el V°B de la Gerencia de Ventas y la autorización mediante la firma del Gerente General y la de la contraparte.
- Para solicitar la aprobación y firma del Gerente General, se deberá adjuntar la justificación, propósito y evaluación de la necesidad de contar con dicho canje.
- El canje deberá cerrarse con el cliente una vez aprobado por Gerencia General, no antes.
- No se autorizan canjes sin contratos ni regularizaciones posteriores al inicio de su uso.
- No se puede, bajo ningún motivo, hacer uso de ese canje para propósitos personales y/o que no hayan sido definidos en su autorización.
- Para hacer uso de todo canje autorizado, deberá solicitarse formalmente (por escrito) a la Unidad de Postventa, en forma previa a su uso. Dicha Unidad presentará la solicitud para la autorización mediante firma de las respectivas Gerencias.
- Los Contratos Canje deben ser solicitados con Formulario de Solicitud de Contratos.
- Los consumos con cargo al canje deben ser evaluados, y posteriormente ejecutado a valor Libro de Tarifa.
- Antes de solicitar un contrato canje se debe verificar si cliente tiene cuenta corriente.
- Si el cliente es cuenta correntista se debe verificar el estado de cuenta del cliente. En caso de deuda no se efectuará el contrato a menos que el cliente regularice situación con cobranza.
- Los Contratos Canje serán firmados en tres copias.
- Los contratos deben llevar detallado los productos que serán rebajados de él.
- Si un cliente carga algo extra al convenio, debe enviar memo escrito a la empresa dando su autorización para ello, pero no incluirán ofertas o promociones.
- Después de terminada la fecha de vigencia del contrato, el cliente tendrá un mes adicional para hacer uso del saldo, de lo contrario quedará nulo.
- Si el contrato Canje fue consumido antes de la fecha de término del contrato, se podrá respetar la tarifa hasta que termine.
- Los contratos podrán ser suspendidos cuando el pago y la frecuencia acordada no haya sido respetada por el cliente.
- Todos los contratos de Canje de la empresa deben ser controlados por el la Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial.
- La empresa se reserva el derecho de aceptar los canjes que estime conveniente para su ejercicio, y en los términos que se requiera.
- Los contratos canjes mantendrán un correlativo por año.
- Será considerada falta grave al contrato de trabajo el no cumplimiento de esta política.

II. Normas

- Todos los contratos de Canje se valorizarán a tarifa base normal, y se le aplicará un 90% de descuento. Tal descuento se aplicará en la misma proporción en las facturas de la empresa y contratante.
- No se emitirá ninguna factura por “Solicitudes de Publicación” con cargo a contratos de canje sin que existan documentos emitidos por parte del contratante, por un valor mayor o igual al de la solicitud mencionada. Debe resguardarse la paridad de facturas.
- Se exigirá la facturación inmediata por el total del contrato, al momento de la firma de este, a las empresas prestadoras de servicios.
- Todos los contratos de canje se firmarán con un plazo de un año.
- Se excluyen de descuento por canje las ofertas y promociones que la empresa haga por contingencia.
- En el caso de una Edición Especial, Revista o Nuevo Proyecto, la suma total de sus avisadores (sin sumar el canje), deben cubrir las necesidades de rentabilidad de 50% exigidas. O sea, todos los avisos ingresados, sin considerar el canje, deben tener una rentabilidad del 50% o más.
- La tarifa usada como valor de canje debe ser la establecida en el Libro de Tarifas vigente de la empresa.
- El recurso del canje, debe ser utilizado para cubrir necesidades de la empresa, las que deben estar contempladas en el Plan Estratégico de la empresa del año en curso.
- Los contrato canjes deben ser ingresados con código jefatura. La Empresa no pagará comisión por concepto de contrato canje.

III. Tratamiento Administrativo

3.1 Solicitante (Jefatura Comercial):

- Formalizar a través de formulario “Solicitud de Contrato Canje”
- Adjuntar a Formulario copia Evaluación de Rendimiento tarifa por contrato.
- Entregar solicitud a Supervisor o Jefe para su revisión.

3.2 Gerente de Ventas:

- Recepciona y analiza solicitud de reemplazo
- Entrega su V°B y envía a Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial.

3.3 Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial:

- Recibe la solicitud de canje junto con el formulario de fundamento. Lo presenta al Gerente General para su análisis y firma.
- Ingresar Contrato Canje a Modelo establecido por la empresa.
- Contrato queda en estado “PENDIENTE” hasta que no sea firmado por todas las partes.
- Evalúa la solicitud y realiza las gestiones para concretar el canje con el Proveedor.
- Imprime en 3 ejemplares.
- Envía a firma de Gerencia de Ventas.
- Controla el consumo realizado por parte de nuestra empresa hacia el proveedor y viceversa.

3.5 Secretaria de Ventas:

- Recibe los 3 originales de Contrato de Canje
- Envía a V°B de Gerencia de Ventas y luego a Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial.
- Adjuntar evaluación de Tarifa rendimiento por contrato.
- Recibe contratos aprobados por Gerencias.
- Envía los 3 ejemplares al solicitante para la firma del cliente.
- Cliente devuelve dos copias ya que la 3ra. Es para el.
- Los dos ejemplares restantes son para Gerencia de Ventas y Gerencia de Administración y Finanzas.
- Finalmente debe enviar otras 4 copias a Unidad Administrativa, Cobranza, Contabilidad y Solicitante.

3.5 Cobranza:

- Recibe una copia de Contrato
- Ingresa a sistema Comercial con todos los antecedentes indicados en el acuerdo.
- Cambia el estado del cliente a "FIRME"
- Enviará cada cierto tiempo un estado del contrato Canje al Solicitante y Unidad Administrativa con el fin de validar estados.
- Informará sobre consumos a Solicitante y Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial en los casos que ocurra, antes de facturar al cliente.

IV. Responsabilidades

- Será responsabilidad de todas las entidades involucradas el cumplir y hacer cumplir las normas y responsabilidades establecidas en la presente política.
- Será responsabilidad del Área de la Unidad de Post Venta Administrativa evaluar, desarrollar y formalizar todos los contratos de canje oficializados por la Empresa El Mercurio de Valparaíso S.A.P.
- Será responsabilidad de la Unidad de Post Venta Administrativa y Comercial el aceptar Solicitudes de publicaciones con cargo a determinados contratos de canje, de acuerdo a la información emanada de Cobranza.
- Será responsabilidad de Cobranza el mantener al día los saldos de las cuentas generadas por contratos de canje, así como también del oportuno aviso a las unidades que corresponda del estado de dichas cuentas.

Ian MacPherson S.
Gerente General
Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP

Carolina Carrasco M
Jefe Unidad de Post Venta
Empresa El Mercurio de Valparaíso SAP

Política de Planificación y Contratación de Personal

Objetivo

Disponer y aplicar, a nivel de todas las empresas, una base común para regular los procesos de planificación y contratación de personal, en virtud de las necesidades del negocio y alineado con los presupuestos anuales.

Lineamientos generales

- Las Gerencias Regionales son las responsables de planificar las dotaciones requeridas anualmente para el correcto funcionamiento de los negocios a su cargo.
- La Gerencia General de Medios Regionales será quien autorice las dotaciones solicitadas en cada Región, debiendo las Gerencias Regionales velar porque los movimientos de personal generados en el año se encuentren alineados con las dotaciones autorizadas.
- Las nuevas contrataciones deberán cumplir con las evaluaciones necesarias, que garanticen que el proceso se ajuste a los procedimientos internos definidos y aspectos legales, lo que será determinado por la Gerencia de Recursos Humanos de Medios Regionales.
- Las nuevas contrataciones se realizarán como regla general a través de contratos a plazo fijo, los que podrán renovarse por una sola vez, y no podrán tener una duración de más de un año.
- Los contratos a honorarios serán exclusivos para funciones consideradas como asesorías o apoyos parciales, las que no deberán cumplir jornada y la empresa no deberá ejercer una supervisión o control funcional y directo, según lo establece la legislación vigente.
- Quedan prohibidas las contrataciones producto de reemplazos por licencias o permisos menores a 30 días corridos o vacaciones menores a 15 días hábiles, debido a que dichas funciones deberán ser absorbidas por la planta vigente. Este tipo de contrataciones sólo estará autorizado para funciones específicas (concentradas principalmente en al área de redacción), cuando dicha función sea

ejercida por una sola persona, o en los meses cuando se concentren las vacaciones (Enero, Febrero, Septiembre).

- Está prohibida la recontratación de personal que haya sido desvinculado de la empresa, más aún, cuando producto de ello, se haya pagado algún tipo de indemnización.

Procedimiento

- Cada Gerencia Regional debe estudiar y determinar anualmente la dotación óptima de funcionamiento en virtud de sus requerimientos actuales y proyección futura.
- La dotación determinada para cada año, deberá ser entregada junto con el presupuesto anual, a la Gerencia de Recursos Humanos de Medios Regionales, incluyendo el detalle por área funcional, de acuerdo con la estructura organizacional vigente y proyectada, así como también estableciendo los argumentos que justifican los movimientos de planta (ingresos y egresos de personal).
- La dotación a informar debe incluir:
 - Personal de planta (contratos indefinidos y contratos a plazo fijo)
 - Personal a honorarios
 - Personal Tercerizado.
- La Gerencia General de Medios Regionales será quien autorice las dotaciones anuales para cada región y que será la que quedará establecida en el presupuesto.
- En caso de generarse una coyuntura o contingencia que justifique ajustes a las dotaciones autorizadas para el año, deberán informarse previamente a la Gerencia de Recursos Humanos, para que ésta las valide y apruebe con la Gerencia General de Medios Regionales.

- Por su parte, cada Región deberá informar previamente las contrataciones (ingresos) y desvinculaciones (egresos) de personal, los que serán autorizados por la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General de Medios Regionales antes de su ejecución.
- Mensualmente la Gerencia de Recursos Humanos entregará a la Gerencia General un informe con los ingresos y egresos de personal, para realizar el control y seguimiento a las dotaciones autorizadas y presupuestadas.

Anexo n° 4	Formato Asignación de Competencias por Cargos	Gerencia de Personas
-------------------	--	-----------------------------

ANTECEDENTES DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	Norberto Moreno	
GERENCIA	Administración y Finanzas	
DEPARTAMENTO, SECCIÓN O ÁREA	Abastecimiento	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	Germán Olate	CARGO DEL JEFE INMEDIATO Jefe de Servicios y Compras
DOTACIÓN DEL CARGO	1	

DEFINICIÓN NOTA ESPERADA POR COMPETENCIA		
EXCEPCIONAL	Sobrepasa consistentemente lo esperado, innovador y creativo.	5
SOBRE LO ESPERADO	Habitualmente hace un aporte adicional a lo esperado y presupuestado. Excede expectativas.	4
CUMPLE CON LO ESPERADO	Cumple adecuadamente con lo que se le encomienda y lo que se espera de él. Dedicación y superación dentro de límites aceptables. Es lo que normalmente se espera de un trabajador.	3
CUMPLE, PERO PRESENTA DEFICIENCIAS ESPORÁDICAS	En ocasiones no ha cumplido a cabalidad o ha cumplido con deficiencias en el factor evaluado. Ha demostrado ciertas insuficiencias o ha requerido de un control específico.	2
BAJO LO ESPERADO, CON DEFICIENCIAS HABITUALES	No ha cumplido con lo que corresponde a las exigencias de su cargo, presentando errores importantes o deficiencias reiteradas.	1

COMPETENCIAS POR DIMENSIÓN		
-----------------------------------	--	--

DIMENSIÓN: EFICIENCIA			Ponderación
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	Nota esperada	
1. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS	Grado de aplicación de los conocimientos en los temas, métodos, técnicas y destrezas necesarias para desarrollar las tareas propias del cargo.	3	0,5225 19%
2. CALIDAD EN EL TRABAJO	Grado en que el trabajo realizado satisface las especificaciones, lineamientos y objetivos de las labores encomendadas.	3	
3. PRODUCTIVIDAD	Volumen de trabajo que es capaz de realizar, dentro de los plazos requeridos y dentro de la jornada habitual de trabajo, con un uso racional de los recursos de que dispone.	3	
4. ORGANIZACIÓN	Grado en que la planificación, orden y organización, en la implementación de las acciones, permite el logro de las tareas y actividades propias del cargo.	2	

DIMENSIÓN: CALIDAD DE SERVICIO			Ponderación
FACTOR	DESCRIPCIÓN	Nota esperada	
5. PROACTIVIDAD	Capacidad para generar y proponer cursos de acción alternativos y de aplicación práctica, anticipándose a situaciones que pueden presentarse en el futuro.	1	0,36 15%
6. CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Cumplimiento de los deberes, obligaciones y responsabilidades definidas para el cargo, ajustándose a las disposiciones legales, políticas y normas corporativas establecidas.	2	
7. COMPROMISO	Disposición a contribuir con dedicación y esfuerzo, tanto en las tareas propias del cargo, como con los objetivos y metas institucionales.	3	
8. ORIENTACION DE SERVICIO	Orientación a la resolución de problemas y satisfacción de los requerimientos de clientes internos y externos, entregando alternativas de solución a sus demandas, de acuerdo a los estándares definidos.	3	
9. OPORTUNIDAD	Disposición a la entrega a tiempo de información y respuesta a los requerimientos de los clientes internos y externos.	3	

DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES			Ponderación
FACTOR	DESCRIPCIÓN	Nota esperada	
10. FLEXIBILIDAD	Apertura y capacidad de adaptación frente a cambios y situaciones nuevas (ideas, procedimientos, tecnología, supervisión, equipo de trabajo u otros).	2	0,295714286 23%
11. TRABAJAR CON OTROS	Capacidad para integrarse y participar en forma efectiva en grupos de trabajo, mostrando disposición a cooperar y colaborar en el logro de objetivos compartidos.	2	
12. RELACIÓN CON OTROS	Establecer y mantener relaciones interpersonales fluidas, respetuosas y oportunas con sus superiores, pares, subordinados y clientes en general.	1	
13. IMAGEN PERSONAL	Adecuación del aspecto personal, modales y estilos de comunicación, a los requerimientos de los valores corporativos. Siendo capaz de transmitir una imagen positiva de la empresa a sus clientes.	1	
14. COMUNICACIÓN	Capacidad de comunicarse de manera clara y directa, de transmitir en forma oportuna información y retroalimentación a quienes lo rodean, manteniendo una actitud de apertura y escucha activa.	1	
15. TOLERANCIA	Capacidad de soportar críticas constructivas del propio trabajo, reconociendo sus faltas sin buscar excusas por errores propios o de sus subordinados.	1	
16. INFLUENCIA	Habilidad para emplear estilos y métodos interpersonales apropiados para motivar y guiar a otros hacia el logro de los objetivos y metas del área y de la organización.	1	

DIMENSIÓN: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			Ponderación
FACTOR	DESCRIPCIÓN	Nota esperada	
17. ANÁLISIS / EVALUACIÓN DE PROBLEMAS	Habilidad para obtener datos relevantes e identificar las situaciones clave a partir de una base de información, relacionando y comparando datos de diversas fuentes.	2	0,466666667 20%
18. JUICIO / SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad para analizar cursos de acción alternativos, establecer prioridades e implementar las acciones definidas.	3	
19. AUTONOMÍA RESOLUTIVA	Capacidad para resolver, dentro del marco de sus atribuciones, las situaciones que requieren de su decisión, sin recurrir a intervenciones de sus superiores.	2	

DIMENSIÓN: LIDERAZGO ESTRATÉGICO (USAR SOLO EN EVALUACIÓN DE JEFATURAS Y/O SUPERVISORES)			Ponderación
FACTOR	DESCRIPCIÓN	Nota esperada	
20. VISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para crear y llegar a un estado futuro deseado (la visión), definiendo las acciones y condiciones necesarias para su consecución, dentro de su ámbito de atribuciones.	2	0,46 23%
21. ASESORÍA	Capacidad de facilitar el desarrollo de los conocimientos y habilidades de sus subordinados, proporcionando retroalimentación oportuna y guía para ayudarlos a alcanzar sus objetivos.	2	
22. FORMACIÓN DE EQUIPOS	Capacidad de estimular efectivamente a su equipo para alcanzar los objetivos del área y de la organización, tomando medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros.	2	
23. DELEGACION AUTORIDAD/ ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD	Capacidad de asignar la autoridad en la toma de decisiones y las responsabilidades asociadas con tareas a la persona adecuada, administrando eficientemente el tiempo, las habilidades y el potencial de los subordinados.	2	
24. SEGUIMIENTO	Capacidad para controlar los resultados de las tareas o proyectos asignados, tomando en consideración el dominio y madurez del individuo en la tarea delegada.	2	

TOTAL 2,10

Anexo n° 5



MEDIOSREGIONALES®

**INFORME PSICOLABORAL
CONFIDENCIAL
MEDIOS REGIONALES**

1. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE		
NOMBRE	:	
EDAD	:	
PROFESION	:	
EMPRESA A LA QUE POSTULA	:	
CARGO AL QUE POSTULA	:	
PRETENSIONES DE RENTA	:	
PRUEBAS APLICADAS	:	
FECHA EVALUACIÓN	:	
PSICÓLOGO EVALUADOR	:	

2. ANTECEDENTES GENERALES DEL POSTULANTE				
		BAJO PERFIL	ADECUADO	SOBRE PERFIL
1	<i>Actitud Frente a Evaluación</i>			
2	<i>Expectativas del Cargo</i>			
3	<i>Experiencia en el Área</i>			
(PRESENTACIÓN, MOTIVACIÓN POR EL CARGO, ASPECTOS GENERALES, TRABAJOS ANTERIORES)				

Anexo nº 5



**INFORME PSICOLABORAL
CONFIDENCIAL
MEDIOS REGIONALES**

MEDIOSREGIONALES®

3. COMPETENCIAS EVALUADAS						
		NIVEL DE DESARROLLO				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

DESCRIPCIÓN NIVEL DE LAS COMPETENCIAS		
1	MUY BAJO	: La competencia evaluada se observa muy disminuida o inexistente dentro del perfil del candidato.
2	BAJO	: La competencia evaluada se observa disminuida dentro del perfil del candidato.
3	MEDIO	: La competencia evaluada se observa a nivel promedio dentro del perfil del candidato.
4	ALTO	: La competencia evaluada se observa elevada dentro del perfil del candidato.
5	MUY ALTO	: La competencia evaluada se observa muy elevada dentro del perfil del candidato.

4. OBSERVACIONES DE LA ENTREVISTA Y RESULTADOS DE PRUEBAS APLICADAS
ÁREA INTELECTUAL
ÁREA AFECTIVA Y PERSONALIDAD
ÁREA LABORAL
ÁREA INTERPERSONAL

Anexo nº 5



**INFORME PSICOLABORAL
CONFIDENCIAL
MEDIOS REGIONALES**

5. RESUMEN

1. FORTALEZAS PARA EL CARGO

2. DEBILIDADES PARA EL CARGO

6. CONCLUSIÓN Y SUGERENCIAS

CATEGORÍAS PARA CONCLUSIÓN

1	RECOMENDABLE	:	El candidato cumple con los requisitos y competencias exigidos para desarrollarse en el cargo de forma favorable.
2	RECOMENDABLE CON OBSERVACIONES	:	El candidato podría cumplir con los requisitos y competencias exigidos para desarrollarse en el cargo, pero habrían aspectos a considerarse para un mejor pronóstico.
3	NO RECOMENDABLE	:	El candidato no cumple con los requisitos y competencias mínimos para desarrollarse en el cargo de manera exitosa.

Anexo nº 5



MEDIOSREGIONALES®

**INFORME PSICOLABORAL
CONFIDENCIAL
MEDIOS REGIONALES**

7. REFERENCIAS

1	Nombre de Referencia	:	
	Empresa Actual	:	
	Empresa Donde Trabajó con Postulante	:	
	Cargo Desempeñado por la Referencia	:	
¿Cuál fue la relación laboral con el postulante, en qué empresa y por cuánto tiempo?		:	
Funciones desempeñadas por el postulante.		:	
Fortalezas		:	
Debilidades		:	
Nota del 1 al 7		:	
Motivo de salida de la empresa		:	
¿Lo volvería a contratar?		:	
¿Lo recomendaría para el cargo al que postula?		:	

2	Nombre de Referencia	:	
	Empresa Actual	:	
	Empresa Donde Trabajó con Postulante	:	
	Cargo Desempeñado por la Referencia	:	
¿Cuál fue la relación laboral con el postulante, en qué empresa y por cuánto tiempo?		:	
Funciones desempeñadas por el postulante.		:	
Fortalezas		:	
Debilidades		:	
Nota del 1 al 7		:	
Motivo de salida de la empresa		:	
¿Lo volvería a contratar?		:	
¿Lo recomendaría para el cargo al que postula?		:	

Anexo nº 6	Formato de Descripción de Cargo	<i>Gerencia de Personas</i>
		Pág.

**CODIGO PAY ROLL:
Versión: 01**

DESCRIPCIÓN DE CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo : Supervisor de Bodega Y Mantenión
Área : Administración y Finanzas
Departamento : Abastecimiento
Jefe directo : Jefe de Servicios y Compras
Dotación : 1

II.- CONTENIDO

a) RESUMEN DEL CARGO:

Tiene la responsabilidad de administrar, controlar y salvaguardar los bienes de las bodegas de materiales y devoluciones. Vigilar los trabajos de mantención de los edificios de nuestra empresa. Supervisar la recepción en nuestra planta Yungay.

b) TAREAS Y RESPONSABILIDADES:

1. Supervisar la administración de las bodegas
2. Salvaguardar los bienes de las bodegas de materiales y devoluciones
3. Controlar y vigilar el cumplimiento de los procedimientos de los ingresos y egresos de insumos a las bodegas
4. Supervisar la venta de desechos
5. Supervisar el acopio y distribución de desechos
6. Controlar y vigilar los trabajos de mantención de los edificios bajo nuestra dependencia.
7. Dirigir los grupos de trabajos de mantención y de las bodegas
8. Supervisar y confeccionar el calendario de los relevos de la recepción de la planta Yungay.
9. Planificar el calendario de las vacaciones de los trabajadores bajo su cargo
10. Informar sobre los trabajos encomendados al Jefe de Servicios y Compras de acuerdo a las fechas establecidas.

Nota: Las tareas y responsabilidades que se han descrito, deben considerarse como las más representativas del cargo y no entenderse como la totalidad de las tareas inherentes a él.

III.- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1.- Educación Formal: Técnico Profesional en administración, logística o construcción.

2.- Experiencia Previa y Adaptación:

- i) Experiencia previa : A lo menos 1 año
ii) Adaptación : A lo menos 6 meses

3.- Habilidad Mental: Media, conocimientos técnicos del cargo. Conocimientos a nivel de usuario en computación.

4.- Habilidad Manual: Media, necesita habilidades manuales básicas.

5.- Responsabilidad por Supervisión: Si, tiene a cargo el grupo de trabajadores de mantención, como carpinteros y gasfiter. Además, están también bajos su cargo los bodegueros.

6.- Responsabilidad por contacto personal: Si, disponibilidad y buen trato con sus superiores para recibir órdenes y ejecutarlas a través del personal bajo su cargo. Buena dicción y persuasión con los trabajadores bajo su dependencia.

7.- Responsabilidad por exactitud: Si, pues debe cumplir con los trabajos encomendados y con las fechas establecidas de ejecución.

8.- Esfuerzo Mental y Físico:

i) **Esfuerzo Mental** : Medio

ii) **Esfuerzo Físico** : Medio

9.- Condiciones de Trabajo:

Ambientales : Si, necesita una oficina donde pueda atender al personal bajo su mando

Riesgos : Si, al inspeccionar lugares de mejoras por habitabilidad.

Elementos de Seguridad: Casco y guantes

IV.- OBSERVACIONES ESPECIALES DEL CARGO

Requiere de persuasión y buen trato con sus compañeros de trabajo. Buena disposición a solicitudes y críticas.

AUTORIZADA POR

FIRMA

REVISADA POR

FIRMA

Anexo n° 7

Formulario Gestión de Talentos

En relación con su cargo dentro de la empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 c/u las siguientes afirmaciones según escala de Likert en donde uno significa totalmente en desacuerdo y cinco significa totalmente en acuerdo.

Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		1	2	3	4	5
1	Utiliza la organización un sistema de reclutamiento por talentos.					
2	Dentro de la organización existen trabajadores valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir.					
3	Existe una recompensa diferente a los trabajadores talentosos.					
4	Son capaces de descubrir los talentos dentro de la organización.					
5	Existe una motivación diferente a los trabajadores talentosos.					
6	La organización diferencia entre un trabajador talentoso y uno que no lo es.					
7	Los miembros considerados talentosos se sienten a gusto al interior de la organización.					
8	A los jefes de áreas les interesa identificar a los mejores y considerarlos talentos.					
9	Se realiza un reconocimiento especial al trabajador talentoso que realiza una mejora en su trabajo.					
10	La empresa genera las condiciones para que los trabajadores talentosos desarrollen sus habilidades.					
11	La empresa tiene una política de inversión en capacitación para sus trabajadores talentosos.					
12	Considera a algunos trabajadores como activo esencial en la organización.					
13	Existen trabajadores con conocimientos únicos que no poseen los demás trabajadores.					
14	Existen trabajadores con habilidades únicas que no poseen los demás trabajadores.					
15	Existen trabajadores que posean características que sean muy difíciles de reemplazar.					
16	La selección de personal esta basada en el potencial de los trabajadores (habilidades, aptitudes, conocimientos, etc)					

Gracias por su tiempo.

Valparaíso, Enero 2015

Anexo nº 8

Formulario Gestión de Talentos

En relación con su cargo dentro de la empresa le solicitamos evaluar de 1 a 5 c/u las siguientes afirmaciones según escala de Likert en donde uno significa totalmente en desacuerdo y cinco significa totalmente en acuerdo.

Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

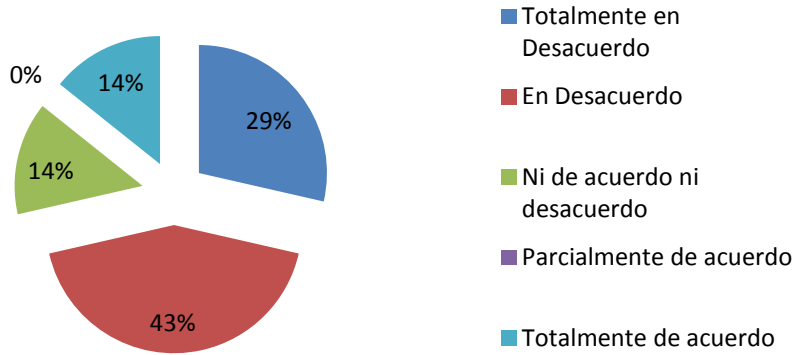
		1	2	3	4	5
1	Utiliza la organización un sistema de reclutamiento por talentos.	29%	43%	14%	0%	14%
2	Dentro de la organización existen trabajadores valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir.	0%	0%	29%	29%	43%
3	Existe una recompensa diferente a los trabajadores talentosos.	71%	14%	14%	0%	0%
4	Son capaces de descubrir los talentos dentro de la organización.	14%	29%	29%	14%	14%
5	Existe una motivación diferente a los trabajadores talentosos.	57%	14%	14%	14%	0%
6	La organización diferencia entre un trabajador talentoso y uno que no lo es.	71%	0%	14%	0%	14%
7	Los miembros considerados talentosos se sienten a gusto al interior de la organización.	14%	14%	57%	14%	0%
8	A los jefes de áreas les interesa identificar a los mejores y considerarlos talentos.	0%	14%	14%	43%	29%
9	Se realiza un reconocimiento especial al trabajador talentoso que realiza una mejora en su trabajo.	43%	29%	14%	14%	0%
10	La empresa genera las condiciones para que los trabajadores talentosos desarrollen sus habilidades.	43%	29%	29%	0%	0%
11	La empresa tiene una política de inversión en capacitación para sus trabajadores talentosos.	43%	43%	0%	14%	0%
12	Considera a algunos trabajadores como activo esencial en la organización.	29%	43%	0%	14%	14%
13	Existen trabajadores con conocimientos únicos que no poseen los demás trabajadores.	0%	29%	14%	43%	14%
14	Existen trabajadores con habilidades únicas que no poseen los demás trabajadores.	0%	14%	29%	43%	14%
15	Existen trabajadores que posean características que sean muy difíciles de reemplazar.	0%	43%	29%	29%	0%
16	La selección de personal esta basada en el potencial de los trabajadores (habilidades, aptitudes, conocimientos, etc)	0%	0%	71%	14%	14%

Gracias por su tiempo.

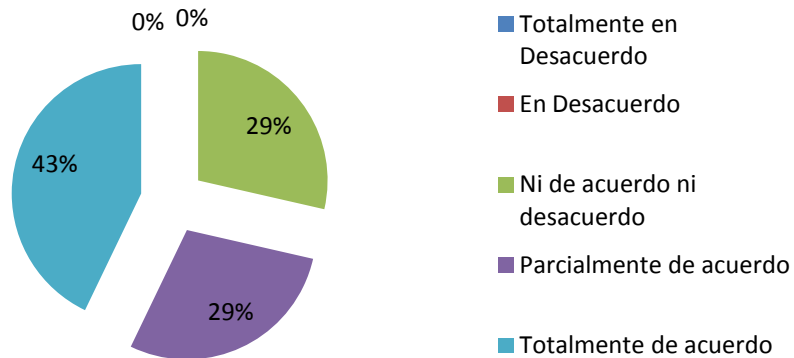
Valparaíso, Enero 2015

GRAFICOS

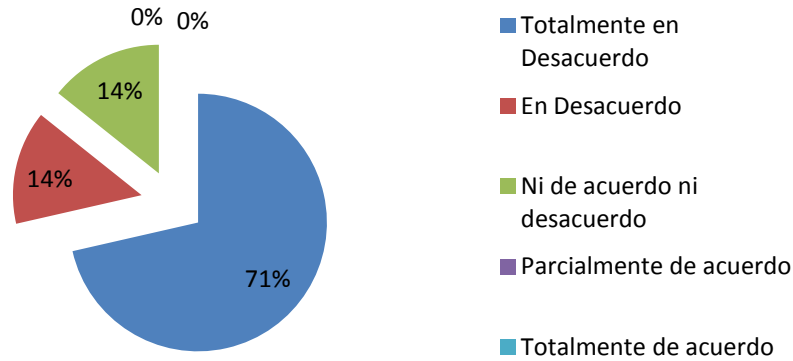
Utiliza la organización un sistema de reclutamiento por talentos.



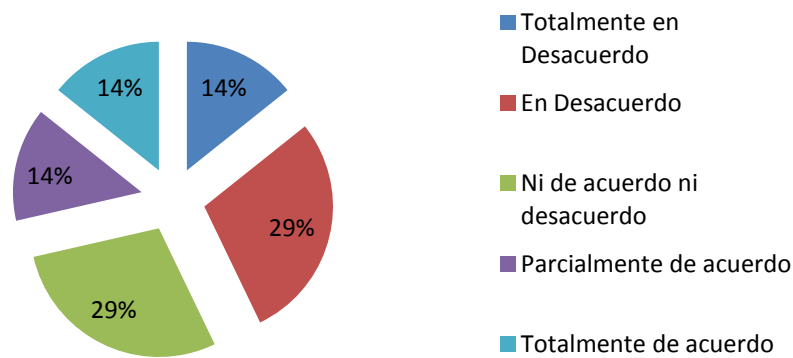
Dentro de la organización existen trabajadores valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir.



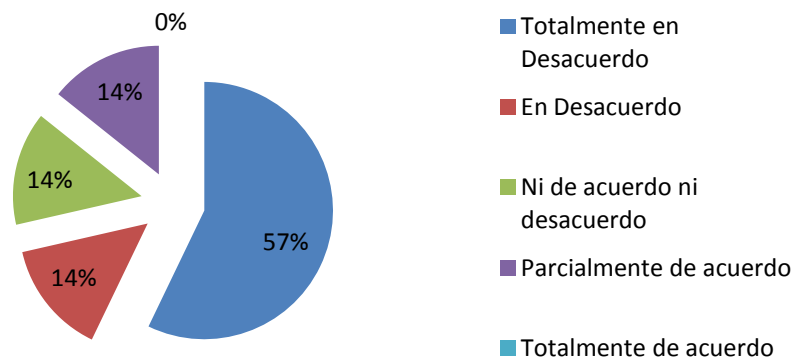
Existe una recompensa diferente a los trabajadores talentosos.



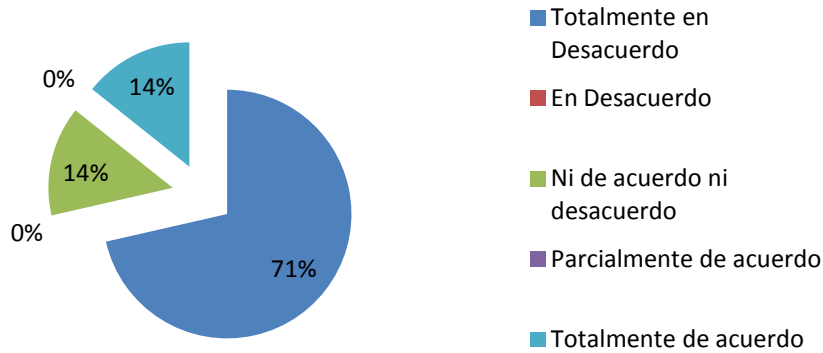
Son capaces de descubrir los talentos dentro de la organización.



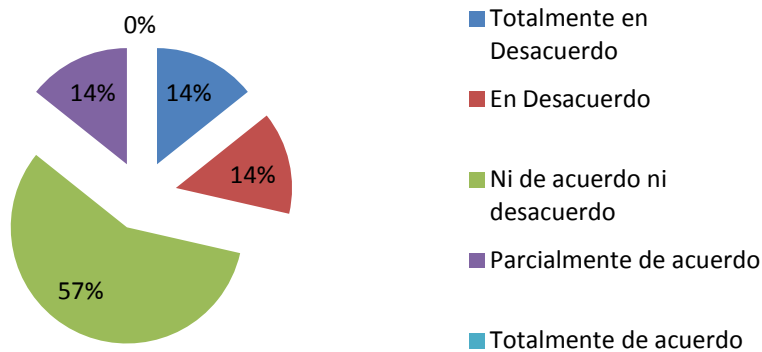
Existe una motivación diferente a los trabajadores talentosos.



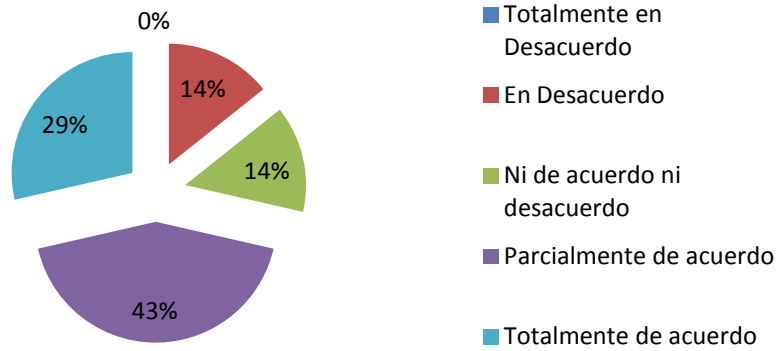
La organización diferencia entre un trabajador talentoso y uno que no lo es.



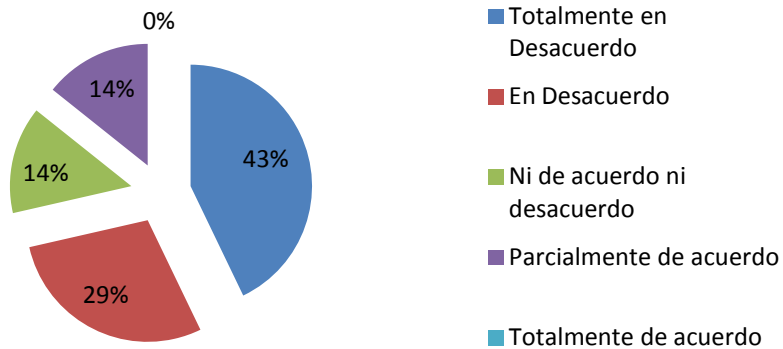
Los miembros considerados talentosos se sienten a gusto al interior de la organización.



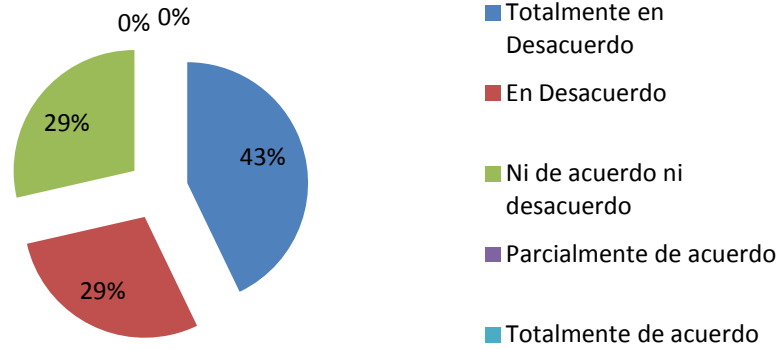
A los jefes de áreas les interesa identificar a los mejores y considerarlos talentos.



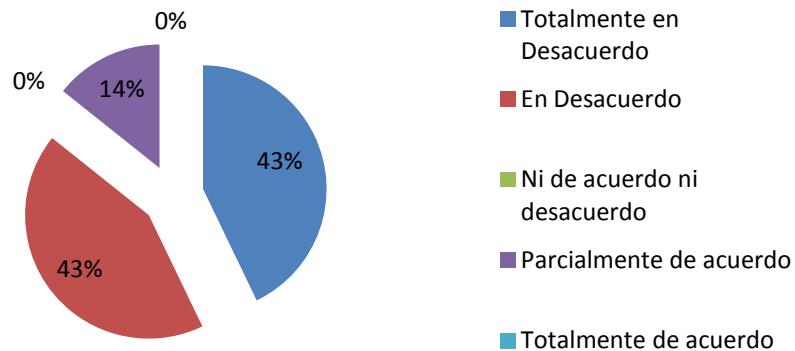
Se realiza un reconocimiento especial al trabajador talentoso que realiza una mejora en su trabajo.



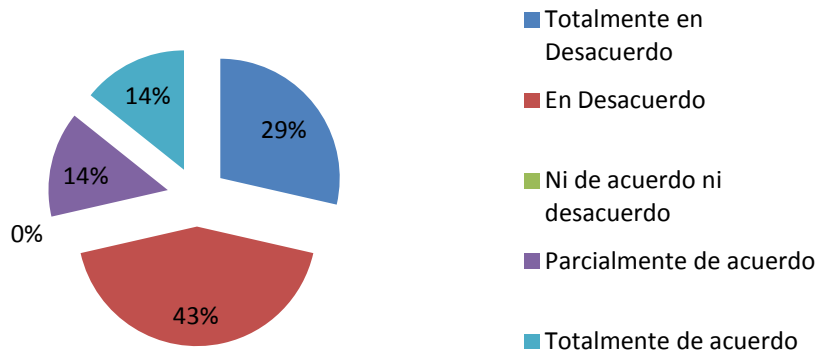
La empresa genera las condiciones para que los trabajadores talentosos desarrollen sus habilidades.



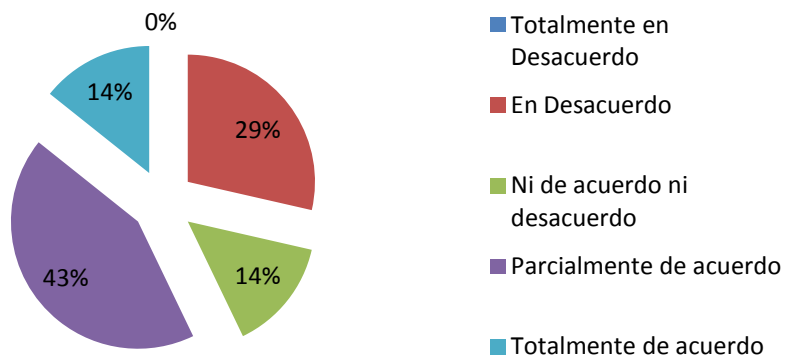
La empresa tiene una política de inversión en capacitación para sus trabajadores talentosos.



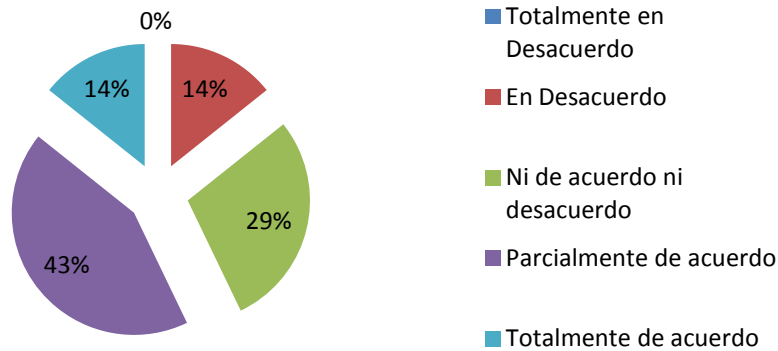
Considera a algunos trabajadores como activo esencial en la organización.



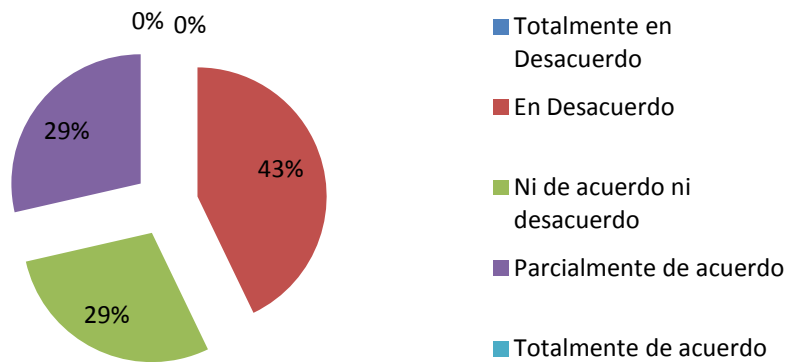
Existen trabajadores con conocimientos únicos que no poseen los demás trabajadores.



Existen trabajadores con habilidades únicas que no poseen los demás trabajadores.



Existen trabajadores que posean características que sean muy difíciles de reemplazar.



La selección de personal esta basada en el potencial de los trabajadores (habilidades, aptitudes, conocimientos, etc)

