

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



**“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA RETENCIÓN DE TALENTOS:
BANCA EN CHILE”**

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: DR. REINALDO CALVO

MACARENA JOHANNA TORRES ROJAS

Viña del Mar, 2014

"La Gestión Estratégica en la Retención de Talentos: Banca en Chile".

DEDICATORIA

Quisiera dedicar esta Memoria a mi familia, en especial a mis padres, quienes me han apoyado en este sendero que he recorrido y que sin ellos no podría haber logrado transitar. Les quiero decir que los quiero de sobremanera y les agradezco de corazón todo lo que han hecho por mí, sin ustedes esto no podría ser posible. A mis hermanas por su tolerancia, a mí cuñado por sus consejos y a mi querido y hermoso pequeño Cristóbal, a quien pensé nunca volvería a ver, pequeño eres la luz de esta familia y de esta tía que te ama mucho.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer la enorme ayuda y paciencia de mi profesor guía el Dr. Reinaldo Calvo. Por sus consejos, revisiones, motivación y enorme compromiso para conmigo.

Especial mención quisiera realizar a todos los profesores que tuve la oportunidad de asistir a sus clases, puesto que sin sus conocimientos aportados hacia mí, no habría logrado realizar esta Memoria. Agradezco el apoyo de mi familia y el de mis amistades.

ÍNDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Índice.....	i
Presentación del tema.....	v
Resumen o Abstract.....	vi
Introducción general.....	1
Metodología.....	4
CAPÍTULO I. Marco Teórico.	
Introducción al capítulo.....	5
1. Conceptualización:	
a. Rotación de personal.....	6
b. Talento.....	7
c. Capital humano.....	8
d. Capital intelectual.....	9
e. Retención de talentos.....	9
f. Administración del talento.....	10
g. Motivación.....	11
h. Carrera.....	12
i. Desarrollo de carrera.....	12
j. Administración de la carrera.....	13
k. Planificación de la carrera.....	13
l. Autoadministración de la carrera.....	13

m. Empleados de alto rendimiento (EAR).....	14
2. Retención de talentos.....	15
2.1. Principios de la retención de talentos.....	16
2.2. Objetivos de la retención de talentos.....	16
2.3.El proceso de la retención de talentos.....	17
2.4.Ventajas y desventajas de la retención de talentos.	
2.4.1. Ventajas.	
2.4.1.1. Beneficios para las personas.....	18
2.4.1.2. Beneficios para las empresas.....	18
2.4.2. Desventajas.....	19
2.5. Medidas para retener a los talentos, así como técnicas para el desarrollo profesional corporativo.....	20
2.6. Planes de Incentivos o Pago Variable para retener a los talentos.....	25
2.7. Prestaciones para los empleados: modo de retención.....	26
2.8. Por qué permanecer en la empresa.....	28
2.9. Por qué retener a los talentos.....	28
2.10. La satisfacción y el compromiso laboral.....	29
3. Herramientas actuales de retención de talentos.	
3.1. El Kick off como herramienta de motivación.....	30
3.2. Empowerment como medio de motivación.....	33
3.3. Mentoring como medio de desarrollo y retención de talentos.....	34
3.4. Programas de trainees (personal en capacitación).....	35
3.5. Counseling de carrera.....	35

4. Modelos de retención de personal.	
Modelo consultora Altoren.....	36
Modelo Gestipolis.....	37
Modelo La Pirámide del Talento de Jericó.....	39
Conclusiones del capítulo.....	40
CAPÍTULO II. Investigación aplicada.	
Introducción al capítulo.....	42
1. Investigación descriptiva.....	43
2. Determinación de los objetivos de estudio.....	44
3. Justificación y delimitación de la investigación.....	45
4. Tipo de investigación.....	46
5. Investigación exploratoria.	
5.1. Métodos de recopilación de información.	
5.1.1. Fuentes de recopilación de información.....	46
5.1.2. Técnicas de recolección de datos.....	46
6. Diseño investigación concluyente.	
6.1. Determinación del universo a investigar.....	47
6.2. Procedimientos de muestreo.	
6.2.1. Determinación de las unidades de muestreo.....	47
6.2.2. Determinación del tipo de muestreo.....	47
6.2.3. Determinación de los elementos componentes de la muestra...	48
6.3. Diseño de los métodos de recolección de información.....	48
6.4. Recolección de información.....	48

6.5. Tabulación y análisis.....	49
Análisis de los objetivos específicos de la investigación.....	71
Conclusión del capítulo.....	75
CAPÍTULO III. Propuesta de un Modelo de Retención de Talentos en el sector bancario en Chile.	
Introducción al capítulo.....	76
Objetivos Modelo de Retención de Talentos.....	77
Modelo sugerido Retención de Talentos.....	79
Pilares Modelo Retención de Talentos.....	80
Conclusiones del capítulo.....	88
Conclusiones generales.....	89
Referencias bibliográficas.....	91
Anexos.	
Anexo N°1: Gestión recursos humanos bancos en estudio.....	94
Anexo N°2: Personas que respondieron a la encuesta.....	120

Presentación del Tema:

Es por todos sabido que el mayor y más importante capital de cualquier organización son las personas y sus competencias, además de su identidad organizacional. Por otra parte, las competencias personales de los empleados más sobresalientes se hacen conocidas en el mercado laboral por cuanto las ofertas de la competencia suelen llegar en cualquier momento y cualquier organización debe estar preparada para enfrentarlas e interponer una barrera.

Además, el mercado en su papel de verdadero árbitro, suele deshacerse de los individuos con poco talento y esfuerzo; y atraer, mantener y desarrollar a los elementos más atractivos desde el punto de vista intelectual, así como también desde el punto de las habilidades blandas como lo son el trabajo en equipo y el liderazgo. También una vez que se logra encontrar a ese talento se debe conservar y volver a enseñarse continuamente para así poder satisfacer las tan cambiantes demandas del mercado. Por supuesto, lo óptimo sería que la contribución entregada por estos talentos sea optimizada y aplicada a toda la organización. Debo recalcar que según mi opinión, las empresas se preocupan más de atraer a las personas que a su retención y desarrollo.

Por lo tanto, el fondo de esta Memoria se focaliza en las distintas estrategias adoptadas en los últimos tiempos para abordar la retención del capital humano atractivo, valioso, talentoso o de alto rendimiento en la banca chilena.

Resumen

El objetivo de esta Memoria es poder sugerir un Modelo eficaz de Retención de Talentos, en este caso estudiado en la banca chilena. Además, conocer las distintas posturas de los bancos estudiados en cuanto a sus políticas de recursos humanos en este tema. Por otro lado, se adjuntan los conocimientos y técnicas de distintos autores. La Memoria consta de tres capítulos, en el primero se desarrolla el tema con la ayuda de la bibliografía a la que pude acceder, en el segundo se aplica y detalla todo el trabajo de campo realizado y en el último capítulo, se propone el Modelo de Retención de Talentos que es la base de esta Memoria, en donde se puede concluir que las empresas estudiadas si se preocupan del desarrollo de su fuerza laboral talentosa, pero no buscan como debieran el cómo mantener en sus aleros a este capital tan importante y talentoso.

Abstract

The objective of this report is to suggest an effective Talent Retention Model, in this case study in the Chilean banking. Furthermore, knowing the different positions of the banks surveyed regarding their human resource policies in this area. Moreover, the knowledge and skills of different authors are attached. The report consists of three chapters, the first theme is developed with the help of the literature to which I could access in the second applies and details all the fieldwork and in the last chapter, the model proposed Talent Retention is the basis of this report, where we conclude that the companies studied developmental care if its

talented workforce, but do not look as they should in the eaves keeping this important and talented capital.

Introducción general

En el mercado mundial actual las empresas parecen estar conscientes que para lograr una ventaja competitiva deben atraer, retener y motivar a los mejores empleados que puedan encontrar. La retribución no solo se convierte en una herramienta de recursos humanos importante y oportuna para realizar esta tarea, sino que además juega otros roles en las organizaciones. Para la organización es un costo, y en algunos casos muy elevado; y para las personas, su fuente de ingresos económicos. Lo que para unos es importante (cuantitativamente), para otros no lo es. Estas y otras discrepancias, reflejan la dificultad de gestión de este proceso.

En Chile, las entidades bancarias han sufrido una serie de transformaciones que las han hecho rediseñar sus políticas de recursos humanos, así han tenido que sobrellevar los cambios que ha traído la globalización a nuestro país, así como al mundo entero. Las empresas no sólo deben preocuparse por atraer a las personas que llevarán a cabo sus proyectos, sino también deberán buscar la forma más óptima de retenerlos, pero no a cualquiera, sino a los de mayor rendimiento, de esta forma deberán motivarlos día a día para que todas sus capacidades estén siempre al servicio y dedicación de la organización y se sientan satisfechos día a día, y así también se genere un compromiso de los talentos con la empresa.

Así también, las organizaciones nunca debieran escatimar esfuerzos, en la medida en que les sea posible, para gestionar medidas de retención de su personal más talentoso, puesto que sin duda una persona muy motivada logrará colocar en sus esfuerzos todas las capacidades y competencias con las que cuenta y ambas partes se verán beneficiadas con, por ejemplo, la mayor producción derivada de una alta motivación y satisfacción del colaborador.

Las mejores empresas y las más tradicionales se esmeran por conservar y mantener a su staff, puesto que es más rentable mantener a un empleado que buscar uno nuevo. Esto es por el alto costo que significa la rotación de personal por los costos de reclutamiento, de selección, de formación y de separación. Aparte de los efectos que provoca, por ejemplo en la baja de productividad por el tiempo de formación.

Entonces podríamos concluir que el capital humano es el activo más importante de cualquier empresa, es la herramienta fundamental y conductora de todos los proyectos de la compañía, así como su desarrollo y consecución. No solo se trata de entregar cierta cantidad de dinero mensualmente, por la prestación realizada, sino preocuparse de temas como motivación, atracción, fidelidad, buen clima o ambiente laboral y satisfacción.

Es así como podrán observar las técnicas del mercado actual para la retención y mantención de talentos, las estrategias usadas por los bancos en estudio y las conclusiones que darán origen a una nueva propuesta.

El Objetivo General de esta Memoria es proponer un nuevo Modelo para la Retención de Talentos en el sector bancario chileno. Y específicamente conocer las distintas técnicas adoptadas por los bancos estudiados que me permitan proponer un nuevo Modelo de Retención de Talentos que haga este trabajo más eficaz.

Los objetivos específicos para este estudio son:

- ✓ Conocer si las entidades bancarias que operan en Chile, están conscientes de lo que es un talento y sus características primordiales.
- ✓ Identificar las políticas que utilizan los bancos en estudio, para retener a sus talentos y, así tener una noción de las gestiones de recursos humanos en esta materia de la industria.
- ✓ Identificar específicamente los estímulos de los bancos para retener a sus talentos.
- ✓ Conocer que tan al tanto están las entidades estudiadas sobre los pilares básicos de una eficaz política de retención de talentos.
- ✓ Conocer el resultado de las políticas de retención de los talentos en los bancos estudiados, es decir, si las políticas o estrategias de retención de talentos han sido eficaces para ellos.

Metodología

Esta tesis consta de tres capítulos:

Capítulo I: Marco teórico. Aquí se introduce al lector a los distintos términos que se utilizan en el tema de recursos humanos, específicamente con la retención y desarrollo de la fuerza laboral. Se profundiza en el tema central de la Memoria, se plasman objetivos, principios de la retención de talentos, así como distintas estrategias utilizadas para tal fin.

Capítulo II: Investigación aplicada. Aquí se muestra todo el trabajo de campo realizado, además de analizar el estudio y analizar los objetivos específicos y fundamentales de esta Memoria, gracias a las encuestas que pude realizar a conocedores del tema.

Capítulo III: Propuesta de un modelo de retención de talentos en el sector bancario en Chile. Aquí presento un modelo que, a mi juicio, es eficaz para hacer estas implicancias más eficientes, según todos los datos que pude recopilar.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.

Introducción al capítulo

Conceptos básicos de la Memoria serán abordados en este capítulo, así como ideas y estrategias que se utilizan actualmente para motivar y mantener satisfechos a los talentos de cualquier compañía, a largo plazo, según distintos autores.

La retención de talentos implica cuestiones como la higiene y seguridad en el trabajo, la calidad de vida, un buen clima o ambiente laboral, así como también un estilo administrativo más bien participativo, donde se tomen en cuenta y apliquen las ideas y nuevas propuestas de los subalternos. También son importantes los valores de ambas partes, en su coincidencia radicarán muchas de las decisiones que marcarán las estrategias de negocio a seguir y sus eventuales resultados favorables, que es lo que se espera.

Además, las personas hoy en día no ven su salario base como un ente motivador y de permanencia en la empresa, es por eso que se utilizan las prestaciones e incentivos para favorecer la estabilidad, tranquilidad, satisfacción y permanencia de los mejores empleados. Así como los reconocimientos.

1.- Conceptualización:

a. Rotación de personal:

“Movimiento de empleados que abandonan una organización”¹.

También se puede decir, según el autor Chiavenato I., que es el flujo de entradas y salidas de empleados de una empresa, las entradas suplen a las salidas. Es decir, el flujo de salidas que pueden ser renunciaciones, despidos o jubilaciones se deben compensar con un flujo equivalente de entradas, es decir, contrataciones. También lo podemos aplicar a un departamento o área de la misma empresa.

Esta materia es muy importante por cuanto la rotación no es una causa sino una consecuencia de variables internas; como una gestión de retención del personal ineficaz y externas; como las mejores oportunidades que ofrece el mercado. Para evitar la rotación de personal, la clave está en contar con una eficaz estrategia de retención de la fuerza laboral valiosa o empleados de alto rendimiento. Esto se podría lograr con mejoras salariales, mayores incentivos, el estilo administrativo, oportunidades de crecimiento interno, aprendizaje continuo, etc.

¹ Bohlander G. Snell S. Administración de recursos humanos. 14° edición. 2008. P89.

Sin duda alguna la rotación de personal se vuelve muy onerosa para la empresa puesto que conlleva costos de reclutamiento, de selección, de entrenamiento de la nueva fuerza laboral, así como los costos de la misma separación; esto es, por ejemplo, pago de prestaciones, vacaciones y aguinaldos.

Podemos distinguir dos tipos de rotación, la voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria nace de decisiones individuales, mientras que la involuntaria se produce por las salidas no decididas por las personas, y pueden ser la jubilación, muerte o enfermedad.

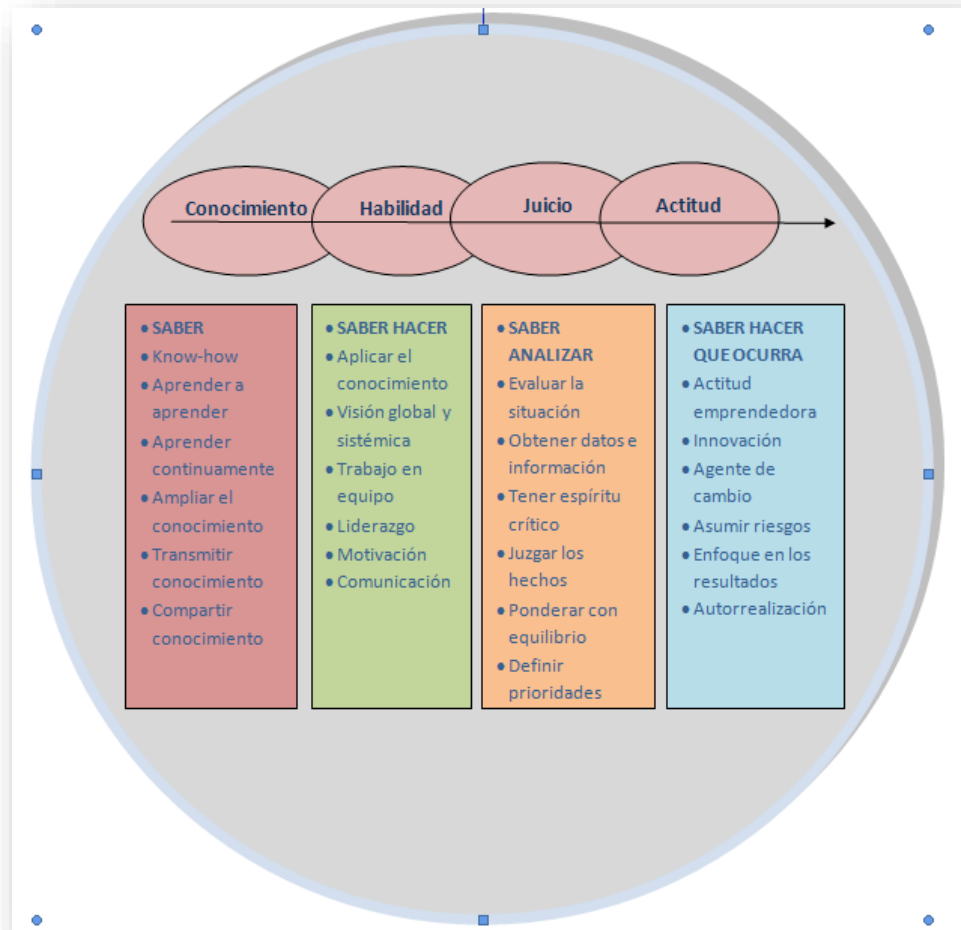
b. Talento:

“Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre una persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: Conocimiento, Habilidad, Juicio y Actitud”². Son conocedores del medio, hábiles y competentes, son reforzados, actualizados y recompensados continuamente. Están dotados de competencias, tienen el conocimiento (saber), habilidades (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que suceda) para enfrentar los nuevos retos y metas.

² Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3° edición, 2009. [49-50].

Para el autor Chiavenato I. la composición del talento humano es:

Talentos son las personas dotadas de competencias:



Fuente: Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3ª edición. 2009. P53.

c. Capital humano:

“Conocimientos, educación, capacitación, habilidades y pericia de los colaboradores de una organización”³, estos tienen un valor económico para la compañía. Está compuesto del Talento y el Contexto. Este último es el

³ Dessler G. y Varela R. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 5ª edición. 2011. P9.

ambiente interno propicio para que los talentos puedan explayar sus conocimientos y se desarrollen.

d. Capital intelectual:

Es invisible e intangible. Está compuesto del capital interno, externo y humano. El capital interno son los conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y de información. Los empleados los crean y la compañía los utiliza. En tanto, el capital externo son las relaciones con clientes y proveedores, marcas, imagen y su reputación. La organización resuelve y ofrece soluciones para sus clientes.

e. Retención de talentos:

La retención de talentos o retención del personal valioso, son todas las estrategias y gestiones usadas y aplicadas por las organizaciones a través, principalmente de su departamento de recursos humanos, con el propósito de mantener en sus aleros a aquellos profesionales con cualidades difíciles de encontrar o empleados que cuentan con un alto rendimiento, pero también se explica en cuanto a que muchas empresas han encontrado que es más barato mantener al personal que realizar rotaciones, esto debido a los altos costos que implica el desvinculamiento del personal.

f. Administración del talento:

“Identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial”⁴.

Podemos clarificar esta tarea con el siguiente modelo de Odiorne (1984), en donde se clasifica a los colaboradores según su rendimiento actual y su potencial. Aquí observamos el grupo de trabajadores a los cuales debieran de enfocarse las estrategias de retención, en este caso y según este modelo de Odiorne, son los trabajadores estrella, los cuales poseen un rendimiento y potencial de crecimiento altos. Son personas clave para el desarrollo actual y futuro de la empresa.

Modelo de Odiorne: cuatro grupos de empleados:

Rendimiento actual	Alto	Trabajadores al límite	Trabajadores estrella
	Bajo	Trabajadores inútiles	Trabajadores problema
		Bajo	Potencial

Fuente: Modelo de Odiorne (1984) en Valle R., La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, 2004, 2ª edición, P52.

⁴ Dessler G. y Varela R. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 5ª edición. 2011. P91.

g. Motivación:

“Fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria. En otras palabras, estamos motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto periodo (persistencia)”⁵.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día, es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo; y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

⁵ McShane S. y Von Glinow M. Curso de MBA: Liderazgo y recursos humanos, Análisis del comportamiento organizacional. 2010. P35.

Además de esto, los valores dan fuerza a la motivación, son responsables del estrés y tal vez conflicto cuando no son coincidentes con los de los colegas o la compañía. Y por ser estables y estar arraigados son muy difíciles de cambiar. Las creencias y sentimientos también pueden afectar la motivación de un empleado, por ejemplo, si un empleado cree que su jefe no es lo suficientemente apto para su cargo, sus sentimientos hacia él se verán menoscabados, le molestará y de seguro querrá cambiarse de departamento o salir de la empresa. Son intenciones que influyen en el comportamiento individual.

h. Carrera:

“Secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización”⁶. Hoy en día se sustenta en las competencias de los empleados.

i. Desarrollo de carrera:

Hoy es más horizontal, por el cambio que ha habido en las estructuras de las empresas que cada vez tienen menos niveles. Concretamente se trata de la planificación y administración, también los medios y recursos para preparar a las personas.

⁶ Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3° edición, 2009. P231.

j. Administración de la carrera:

Podemos hablar que la empresa selecciona, evalúa, da atribuciones y desarrolla a las personas, para obtener un grupo de personas calificadas para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada compañía localiza a los talentos que necesita.

k. Planificación de la carrera:

Es un proceso por el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e impulsa los medios para cubrirlas.

l. Autoadministración de la carrera:

Ya no es la empresa la que se preocupa de esto, sino el mismo individuo, es decir, cada persona debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias del volátil mercado laboral. Cada persona debe tratar de conocer sus talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos en su vida profesional para aprovechar las oportunidades que se presenten. También asume la responsabilidad de actualizarse y renovarse para mantener su posibilidad de empleo.

m. Empleados de alto rendimiento (EAR):

Antes mencioné lo que significa ser un Talento, acá lo caracterizo.

Este tipo de empleados se caracterizan por:⁷

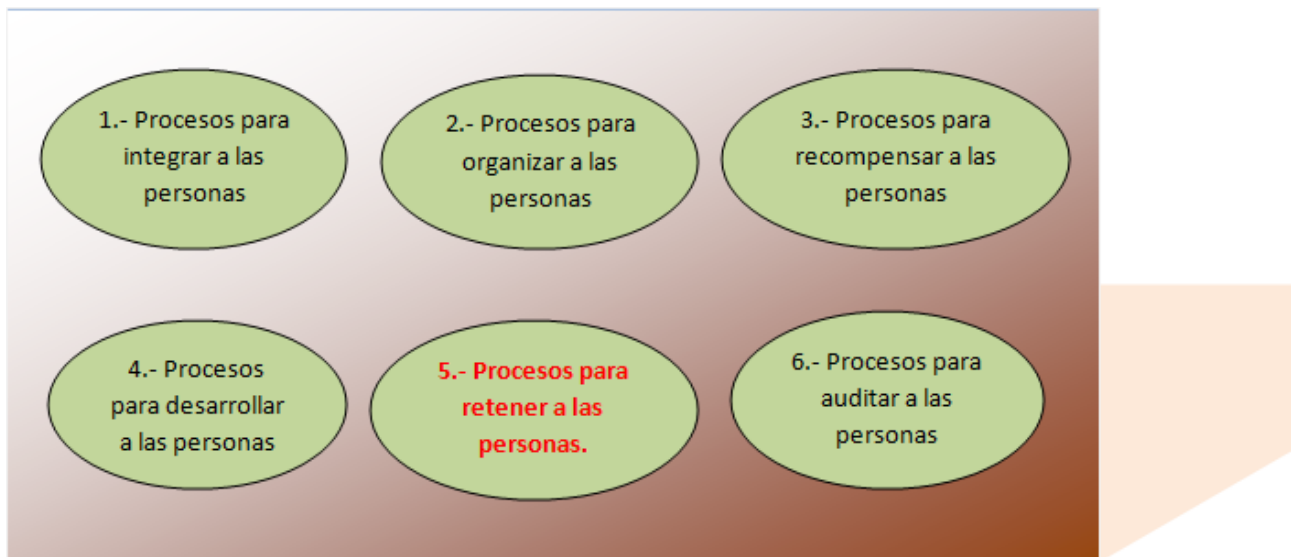
- ✓ Fuerte orientación hacia las metas.
- ✓ Constancia y Persistencia.
- ✓ Destrezas interpersonales.
- ✓ Correr riesgos.
- ✓ Administración del tiempo.
- ✓ Manejo del estrés.
- ✓ Búsqueda de desafíos.
- ✓ Visualización de las metas.
- ✓ Creer firmemente en su causa.

⁷ http://www.rrhh-web.com/caracteristicas_ato_rendimiento.html [en línea] [consultado: 20 agosto 2013]

2.- Retención de talentos:

Para el autor Chiavenato I. (2009) (págs. 15 y 17) seis son los procesos de la administración de recursos humanos:

Procesos de la Administración de recursos humanos:



Fuente: Extracto del Modelo de diagnóstico de la Administración de recursos humanos. P17.

Para este estudio me enfocaré en el tópico quinto, objeto de esta investigación, en donde para el autor mencionado los temas a considerar para la retención de las personas son:

- Higiene y seguridad.
- Calidad de vida.
- Relaciones con los empleados y sindicatos.

Con estos tópicos los resultados concluyentes que se esperan son:

- Practicas éticas y socialmente responsables.
- Productos y servicios competitivos y de alta calidad.

- Calidad de vida en el trabajo.

2.1. Principios de la retención de talentos

Para que una compañía desee conservar a cierto tipo de empleados estos deben contar con cualidades únicas e irrepetibles, es decir, que sobresalgan por sobre los demás empleados o candidatos a un puesto. Debe contar con aptitudes o características innatas además de características que haya adquirido o aprendido. Estas características son un conjunto de conocimientos (juicio, habilidades y actitudes). Este conjunto de conocimientos se ven influenciados por aspectos como la educación, familia o la comunidad; y aspectos organizacionales como la cultura de la compañía, el estilo de administración, las oportunidades internas, o la cultura organizacional. Todos estos tópicos crean las competencias personales de los empleados, los cuales les otorgan un valor social a las personas y un valor económico a la organización.

2.2. Objetivos de la retención de talentos

- Mantener en sus aleros a los mejores empleados.
- Mantener a los talentos motivados y satisfechos.
- Asegurar las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que el personal permanezca en la compañía, se comprometa con ella y coloquialmente, se “coloque la camiseta”.

- Mantener en la compañía el desarrollo conseguido por estas personas.
- Mantener en la empresa los conocimientos adquiridos a partir del desarrollo de carrera, a través de las capacitaciones y cursos impartidos para los empleados.
- Desarrollar competencias.
- Compartir el conocimiento.

2.3. El proceso de retención de talentos

Según el autor Chiavenato I. (2009), los procesos para incorporar a los talentos implican:

- Procesos de colocación de los talentos: involucra tiempo de adaptación, mejor acoplamiento, mejor desempeño, mejor evaluación y mayor satisfacción.
- Procesos de recompensas de los talentos: implica mejores resultados, mayor motivación, mejor evaluación, mayor satisfacción.
- Procesos de desarrollo de los talentos: implica menor costo, mayor aprendizaje, menor tiempo, mayor crecimiento y mayor satisfacción.
- Proceso de retención de los talentos: implica mayor adaptación, mayor permanencia, mayor fidelidad, mejor clima y mayor satisfacción.

- Procesos de monitoreo de los talentos.

2.4.- Ventajas y desventajas de la retención de talentos:

2.4.1.- Ventajas

2.4.1.1.- Beneficios para las personas:

- Motivación por su trabajo y cargo.
- Desarrollo de su carrera profesional.
- Compromiso con su organización.
- Estabilidad en el empleo.
- Mejores remuneraciones.
- Mayor adaptación.
- Mayor permanencia.
- Mejor clima laboral.
- Mayor satisfacción.

2.4.1.2.- Beneficios para las empresas:

- Menor inversión en capacitación, sobre todo de la nueva fuerza laboral.
- Crecimiento continuo.
- Mejores resultados.
- Aumento del valor de la organización.
- Rentabilidad.

- Mejoras en la productividad.
- Reducción de costos.
- Fidelización de los empleados con la empresa.
- Disminución del ausentismo laboral.
- Un negocio y fuerza laboral competentes.
- Búsqueda de nuevas responsabilidades por parte de los empleados.
- Mantener una posición competitiva favorable.
- Facilita la sustentabilidad y competitividad, es decir la sobrevivencia.
- Mejora de la imagen de la compañía para sus colaboradores y a nivel externo, lo que a la par atraerá a nuevos talentos.

2.4.2.- Desventajas

- Costo de oportunidad de no integrar a un colaborador más calificado o con ideas frescas y nuevos proyectos.
- Creación de conflictos dentro de la compañía, por parte de aquellos empleados que no percibieron prestación alguna, por ejemplo, por la no consecución de metas. Esto tendría muchas implicancias, como un mal ambiente laboral, bajas en la productividad o una no buena recepción a los clientes.

2.5.- Medidas para retener a los talentos, así como técnicas para el desarrollo profesional corporativo y disminución de la tasa de rotación de personal:

- ✓ Una buena estrategia es un estilo administrativo más bien participativo y no autoritario y rígido, donde los colaboradores sean reales entes a la orden de sus superiores. Más bien se requiere de una administración abierta a la recepción de sugerencias, nuevas ideas y proyectos. Con esto se logra una autodeterminación del empleado, así como su autonomía y realización personal.
- ✓ Identificación o marca: es importante que la empresa tenga clara su cultura organizacional, que sea diferente a la del resto, que su imagen sea una marca diferenciadora, que tenga presente para dónde va, como lo hará, cual es el perfil de los puestos de trabajo; para así dar la seguridad a sus colaboradores y estos se identifiquen con su empresa.
- ✓ Buen clima laboral: uno de los temas más importantes es un ambiente laboral armonioso, amigable y estimulante. Sin duda, la decisión de permanecer o marcharse de una organización tiene que ver con las relaciones que el empleado pueda entablar, no solo con sus compañeros, sino también con sus superiores.
- ✓ Eliminación del estancamiento laboral: el desarrollo profesional es muy importante. Si el empleado nota que no avanza hacia ningún lado, que no es parte de ningún ascenso o promoción querrá buscar

nuevas oportunidades en otro lugar. Es por esto que el diseño de planes de desarrollo de carrera y el progreso dentro de la empresa son vitales. Así como lo es crecer y avanzar al mismo ritmo que lo hace el mercado y la empresa.

- ✓ Incentivos personalizados: cada individuo es único, por tanto sus necesidades o carencias y, a la vez, sus anhelos son también distintos en cada persona. Por lo tanto, un buen incentivo es que los planes de compensaciones sean diferentes para cada persona o rango etario. Y no solo se habla de incentivos económicos, también del reconocimiento verbal.
- ✓ Calidad de vida: la empresa debe preocuparse de equiparar la vida laboral con la familiar, esto puede constar de: horarios de trabajo flexibles, métodos para trabajar desde casa u otorgar permisos para ocasiones especiales. Así habrá un balance positivo entre trabajo y familia.
- ✓ Nuevos proyectos: si un empleado ve como sus ideas son valoradas y tomadas en cuenta y si es parte de las metas de la compañía, se sentirá motivado y con esto su sentido de pertenencia será mayor. No querrá marcharse puesto que verá como se puede desarrollar. Se debe retar a los trabajadores constantemente para que así afloren nuevos proyectos, así como se les debe invitar a que ellos mismos los comanden. Entonces nuevos desafíos son sinónimo de motivación.

- ✓ Comunicación: la empresa debe procurar tomar en cuenta las nuevas ideas de sus colaboradores, mantener un vínculo de confianza. El empleado se sentirá valorado y parte de algo importante. Debiera existir un sistema de puertas abiertas.
- ✓ Entrenamiento: La capacitación continua es vital, el mercado va evolucionando, con ésto, cada día se necesita contar con más competencias y habilidades. A su vez, el empleado talentoso sentirá que es difícil de reemplazar si se invierte en sus conocimientos y notará la importancia que tiene en la compañía, así también lo hace el reto de continuar aprendiendo. Para esto se debieran realizar evaluaciones de desempeño para determinar en qué puntos el empleado esta débil.
- ✓ Autoanálisis: la empresa debe tener muy claro por qué el empleado debe seguir en su empresa y no optar por la competencia.
- ✓ Bonos de retención: para evitar la fuga de talentos, se les puede ofrecer bonos de reconocimiento a largo plazo, de tal forma los perderían si deciden retirarse antes de la compañía.
- ✓ Seguridad y salud: un lugar de trabajo seguro y que cuente con todas las medidas de prevención de riesgos, además de la no presencia de enfermedades es muy importante para que se susciten las condiciones adecuadas de trabajo. Es por ésto, que la higiene laboral y la seguridad en el trabajo no se pueden dejar al margen.

- ✓ Aplicar horarios flexibles: esto permite que el empleado escoja su jornada laboral con una base de horas establecida, también se puede aplicar la semana de cuatro o tres días. De igual forma aquí el empleado escoge los días que desea trabajar.
- ✓ Impartir no solo capacitación en habilidades y conocimientos, sino también en cuanto a la seguridad y salud del empleado, además de desarrollar las habilidades blandas.

Según Dessler y Varela (2011), algunas ideas de desarrollo pueden ser:

- ✓ Entregar a cada colaborador un presupuesto de desarrollo profesional.
- ✓ Contar con centros profesionales en la empresa o vía web, también ofrecer instructores individuales para ser un guía profesional.
- ✓ Incentivar la inversión de roles o rotación de puestos. Que los colaboradores se puedan desempeñar en otros puestos, para que así desarrollen sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Crear un “campus corporativo”. Esto es otorgar a los empleados cursos y programas de carrera y desarrollo, esto puede ser entablado convenios con casas de estudio y agencias de consultoría.
- ✓ Organizar “equipos de éxito profesional”. Son grupos pequeños de empleados de la misma o distinta área, quienes se reúnen para establecer vínculos y apoyo mutuo para el logro de sus metas.

- ✓ Facilitar instructores de carrera. Estas personas ayudan a los empleados a detectar sus necesidades de desarrollo y a conseguir la capacitación, también el desarrollo y las oportunidades para compensar esas necesidades.
- ✓ Proporcionar talleres de planeación de la carrera. Son eventos de aprendizaje, en donde se completan ejercicios e inventarios de la planeación de la carrera, así como practicar habilidades profesionales.
- ✓ Programas computarizados en línea y tradicionales. Proporcionan información útil de cada trabajador, como su desarrollo de carrera, competencias e historial laboral.
- ✓ La oportunidad llama. La idea es que los empleados plasmen sus metas profesionales y las lleven a cabo dentro de la compañía.
- ✓ Entregar apoyo web. Donde pueden visualizar entre otras cosas, su historial de capacitación, planes de desarrollo, inscribirse para cursos. También es útil para que los gerentes puedan ver las competencias y necesidades de capacitación de sus subordinados.

2.6.- Planes de Incentivos o Pago Variable para retener a los talentos:

Muchos trabajadores no sólo reciben su remuneración, sino también ganan cierto tipo de incentivos. Se incentiva al trabajador en base a su desempeño. Son un “pago vinculado a alguna medida de desempeño individual, grupal u organizacional”⁸.

Estos incentivos según Bohlander y Snell (2008), pueden ser: planes a destajo, plan de hora estándar, bonos, pago por méritos, premios de incentivos y reconocimientos, incentivos de ventas, participación en las utilidades y opción de compra de acciones.

Según un estudio realizado a 235 gerentes arrojó que las recompensas más usadas para motivar a los colaboradores fueron⁹:

- Reconocimiento al trabajador.
- Certificados de regalos.
- Eventos especiales.
- Gratificación en efectivo.
- Incentivos en mercancía.
- Comunicación por correo electrónico/impresas.
- Programas de capacitación.

⁸ Bohlander G. Snell S. Administración de recursos humanos. 14ª edición. 2008. P436.

⁹ Charlotte Huff, “Recognition that Resonates”, Workforce Management (11/09/2006), P25-29. Dessler G. y Varela R. P286, 5ª edición, 2011.

- Prestaciones y privilegios laborales.
- Pago variable.
- Viajes en grupo.
- Viajes individuales.
- Sorteos.

2.7.- Prestaciones para los empleados, modo de retención:

“Las prestaciones forman parte de la compensación indirecta, con el fin de mejorar la calidad de vida personal y laboral de los colaboradores”¹⁰. Estas prestaciones tienen la facilidad de ser vistas a través de la red, así el empleado puede consultar, cuando él lo estime, el estado de sus prestaciones, sobre todo si no hay recursos suficientes ni la experiencia para guiarlos.

Ejemplo plan de prestaciones:

Planes de prestaciones flexibles (planes de cafetería):

“Planes de prestaciones que permiten a los empleados elegir de manera individual las prestaciones que mejor se adapten a sus necesidades particulares”¹¹. Los colaboradores escogen las prestaciones según sus necesidades, van cambiando según lo hace el mercado, solo se realizan prestaciones que tengan alta demanda. Ejemplos son: seguro médico,

¹⁰ Bohlander G. Snell S. Administración de recursos humanos. 14° edición. 2008. P470.

¹¹ Bohlander G. Snell S. Administración de recursos humanos. 14° edición. 2008. P473.

licencias por enfermedad y vacaciones, servicios legales pre pagados, planeación financiera y seguro médico a largo plazo.

Para el autor Chiavenato I. (2009) los pros y contras de una prestación flexible son:

Pros:

- Ajusta el salario a las diferencias individuales, su desempeño y obtención de metas y resultados.
- Funciona como una motivación interior, da hincapié a la autorrealización personal.
- Premia el buen y excepcional desempeño.
- Se enfoca en los resultados y en el logro de objetivos.
- Permite la autoevaluación de cada persona, puesto que funciona como realimentación.
- Establece un salario adicional y contingente.
- No afecta los costos fijos de la compañía.

Contras:

- Altera las estructuras salariales, que son lógicas y rígidas, porque introduce la contingencia en función del desempeño.
- Quiebra la igualdad de las ganancias en la empresa.
- Disminuye el control centralizado de los salarios.

- Podría ocasionar quejas de los colaboradores que no reciben beneficios, además de las posibles presiones sindicales.

2.8.- Por qué permanecer en la empresa:

Los talentos satisfechos con su puesto y relación con sus superiores, evaluarán de buena forma su relación laboral, salario, a su jefe, entorno, perspectivas de promoción y el trabajo que realizan; entonces se mantendrán en la compañía. Por el contrario, buscarán nuevas alternativas y se irán. Por lo tanto, las razones de permanencia en el puesto son la satisfacción y las alternativas que ofrece el mercado, además se puede mencionar el compromiso.

La estabilidad laboral es sin duda una gran razón, pues la oferta de trabajo puede ser muy tentadora y con muchas regalías, pero quién le asegura al empleado su continuidad en aquel empleo, entonces el costo del riesgo podría ser más grande que el costo de oportunidad por preferir quedarse en la organización.

2.9.- Por qué retener a los Talentos

Entre las muchas razones para preferir mantener a los talentos en la empresa, está la inversión en el capital humano, esto a través de la formación entregada al personal, aumento de costos por tener que

capacitar al nuevo personal, desarrollo de carrera, mayor productividad, entre otras.

2.10.- La satisfacción y el compromiso laboral

Desde el punto de vista económico, la relación laboral es un intercambio de trabajo por dinero. Los empleados son verdaderos maximizadores de su utilidad. Son atraídos por los incentivos, pero no les gusta el esfuerzo, así harán lo menos que puedan mientras puedan beneficiarse. Aquí el problema será cómo controlar a los empleados. Los autores Bonache y Cabrera¹² sugieren implementar sanciones y sistema de incentivos. Así es pues que un mejor salario, para el mismo nivel de esfuerzo, marcará el cambio de compañía.

En contra están los autores Mitchell, Holton y Lee¹³, quienes han mostrado que el dinero es rara vez la razón del cambio, más bien plantean elementos como: tener un repetitivo y excesivo trabajo, no ser ascendido, la salida de algún amigo, un desacuerdo con el superior, una evaluación negativa que les parece injusta y una inesperada oferta laboral, entre otras.

Por otro lado, la personalidad es otro factor que explica la permanencia en el puesto. Algunas personas se muestran contentas con distintas

¹² Bonache y Cabrera, 2002, Dirección estratégica de personas, capítulo 9.

¹³ Mitchell, T; B.; y Lee T. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. Academy of Management Executive, vol. 15 (4): 96-109.

situaciones, en su lugar otras suelen estar siempre insatisfechas. Las expectativas, valores y necesidades del empleado, la idea de justicia y reciprocidad, son tópicos esenciales para una buena estrategia de retención.

Otro punto importante, es la relación entre satisfacción y rendimiento y eso lo clarifica la frase “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. También afecta a la satisfacción de los clientes, puesto que un trabajador motivado y satisfecho otorgará una mejor atención, si así fuera el caso, a sus clientes. Se crea un compromiso y fidelización con la empresa, con lo cual estamos reduciendo los niveles de rotación de personal; a su vez, los clientes recibirán una atención experimentada y sólida por parte de los empleados que permanecen en sus puestos o que son conocidos. A esto sumamos que una buena atención el cliente crea satisfacción y, con esto, se elevarán los ingresos y beneficios.

3.- Herramientas actuales de retención de Talentos

3.1. El Kick off como herramienta de motivación.

Como es costumbre al final de cada año se suele realizar la reunión de planificación anual, donde se alinean las estrategias a seguir para el siguiente año. Es común que en estas reuniones sólo se encuentren presentes los colaboradores de los altos mandos, y al grueso de la rama

laboral, es decir, a los que podrían aportar con sus vivencias a la consecución de estrategias, por ejemplo, por ser la cara visible de la empresa ante los clientes, se les deje a un lado.

“La alineación de todos los colaboradores y la responsabilidad por conseguir los objetivos de la organización pueden ser alcanzadas mediante la correcta implementación del "Kick off"¹⁴. Esta iniciativa busca incorporar a todos los empleados de la compañía en estas reuniones, hacerlos parte fundamental de las propuestas de gestión, que las estrategias y objetivos sean conocidos y entendidos por todos los estamentos de la organización.

Con esto, todos los empleados podrán colaborar con sus ideas, lo cual a la vez implica un compromiso y motivación por el trabajo, lo que a la larga generará la permanencia de los talentos en la compañía. “Implementarlo, potencia la comunicación organizacional y estrecha la brecha entre la estrategia y la acción, derivando en un cumplimiento exitoso de la planificación estratégica”¹⁵.

Para el gerente de PayRoll Capital Humano, Rodrigo Correa, los pasos a seguir para una correcta implementación de este método son:

¹⁴ Revista City Biblioteca Congreso Nacional, [en línea]. <http://www.cityen.cl/Novidades/La-importancia-del-kick-off-en-las-empresas.html> [consulta: 18 de mayo de 2013].

¹⁵ Revista City Biblioteca Congreso Nacional, [en línea]. <http://www.cityen.cl/Novidades/La-importancia-del-kick-off-en-las-empresas.html> [consulta: 18 de mayo de 2013].

- **Recopilar información.** Antes de su implementación se debe conseguir la información interna, como lo son los resultados financieros y operacionales, e indicadores de clima organizacional. Y a nivel externo, realizar el benchmarking¹⁶ de la competencia.
- **Planificación estratégica.** Luego de analizar la información se deben plantear los objetivos estratégicos, cuáles son los pilares fundamentales que van a sostener la estrategia de negocio y cómo se llevará a cabo.
- **Presentar estrategia.** Es la esencia del Kick off. Es cuando se dan a conocer los lineamientos estratégicos a toda la organización y se comunica lo que se espera de los colaboradores.
- **Generar accountability¹⁷.** Luego del Kick off se debe mantener la motivación y el alineamiento planteado para que todos los colaboradores sean responsables de lograr las metas de la empresa. Aquí es donde los mandos medios y jefaturas son claves porque deben desplegar su capacidad de liderazgo, persuasión y habilidades técnicas para llegar al resultado, es decir, la ejecución de la estrategia.

¹⁶ “Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o **benchmarks** a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación”. Wikipedia, [en línea] <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking> [consulta: 18 de mayo de 2013].

¹⁷ “Al hablar de rendición de cuenta, muchos tienen ciertos atisbos de lo que se trata. Sin embargo, hay un concepto asociado a la rendición de cuentas, el “**accountability**”, que se utiliza como sinónimo de responsabilidad, de dar cuenta, responder por, dar cumplimiento, básicamente a nivel de gestión pública”. Biblioteca Congreso Nacional, [en línea] http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/rendicion-de-cuentas-accountability. [consulta: 18 de mayo de 2013].

3.2.- Empowerment como medio de motivación.

El Empowerment o apoderamiento es la “Atribución de facultades a los empleados. Atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio, animándolos así a hacerse cargo de lo que hacen”¹⁸. Se genera además, una confianza en las propias capacidades y una descentralización del poder.

Se trata de involucrar a los empleados en sus tareas por medio de la inclusión, así se anima a los empleados, puesto que se transformarán en administradores e innovadores de su propio trabajo, a la vez que lograrán tener más control y capacidad para tomar decisiones.

Según Bohlander y Snell (2008), el crecimiento y desarrollo de esta técnica depende del fomento de la participación (tomar el control de las tareas), innovación (ser receptivo a las nuevas ideas), acceso a la información (se debe tener acceso a gran información y decidir cuál es la que se necesita para ese puesto de trabajo) y responsabilidad (no se trata de realizar lo que los empleados quieren). Además la organización debe ser abierta y receptiva al cambio.

Hoy por hoy, las compañías se están volviendo más planas con tres o cuatro niveles administrativos solamente, y no esa estructura piramidal

¹⁸ Bohlander G. y Snell S. Administración de recursos humanos. 14ª edición. (2008). P755.

convencional. Puesto que los gerentes sobrevivientes tendrán más personas a su cargo y por lo mismo los fiscalizarán en menor medida, los subalternos podrán desarrollar sus tareas con una responsabilidad más amplia y profunda.

3.3.- Mentoring como medio de desarrollo y retención de talentos.

Es común que distintas personas hayan influido en el desarrollo de carrera de una persona y en la forma de realizar el trabajo; estos pueden ser gerentes que fueron de gran apoyo, así como también otros de niveles más altos en la compañía; orientándolos y ayudando en el desarrollo de sus carreras. A estas personas, que son “ejecutivos que preparan, aconsejan y animan a las personas de menor rango”¹⁹ se les llama Mentores.

La tutoría o Mentoring entonces, es la ayuda que los mentores ofrecen a los empleados que aspiran a promociones dentro de la organización. “El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de las organización”²⁰. Aquí podemos aplicar la Administración de Carrera, puesto que se trata de desarrollar el máximo potencial de la persona, para satisfacer las necesidades propias y de la empresa.

¹⁹ Bohlander G. y Snell S. Administración de recursos humanos. 14ª edición. (2008). P210.

²⁰ Sue Shellenbarger, “Corporate America Grooms Women Execs”, Working Woman, octubre 1993, P13-14.

3.4.- Programas de trainees (personal en capacitación).

Por lo general, están enfocados en personas recién graduadas, consiste en pasar un tiempo determinado en la empresa y ser capacitados continuamente por ejecutivos de alto nivel. Son parte de actividades en las cuales son analizados y evaluados en materias como desempeño, vinculación con la empresa y cultura, espíritu de equipo, potencial de desarrollo y competencias. Son verdaderos aprendices en vías de desarrollo, la gran meta de estos programas es encontrar el puesto de trabajo más adecuado para la persona, de acuerdo a sus competencias, habilidades y conocimientos. En otras palabras entrenan y capacitan a los profesionales para cargos específicos. Lo que hacen es derivar y "pasear" al profesional por diversas áreas claves de la empresa. De esta forma, los gerentes conocen las diversas habilidades y determinan cuál es la idónea para tal cargo.

3.5.- Counseling de carrera (consulta u orientación de carrera).

“Proceso de analizar con los empleados sus actividades y desempeño del puesto actuales, sus intereses y metas personales y de carrera, sus habilidades personales y sus objetivos de desarrollo de carrera apropiados”²¹. Algunas empresas toman este método como una evaluación de desempeño, mientras que en otras es voluntario. El consultor toma a la persona y trata de aunar su personalidad para lograr una trayectoria de

²¹ Bohlander G y Snell S. Administración de recursos humanos. 14ª edición. 2008. P209.

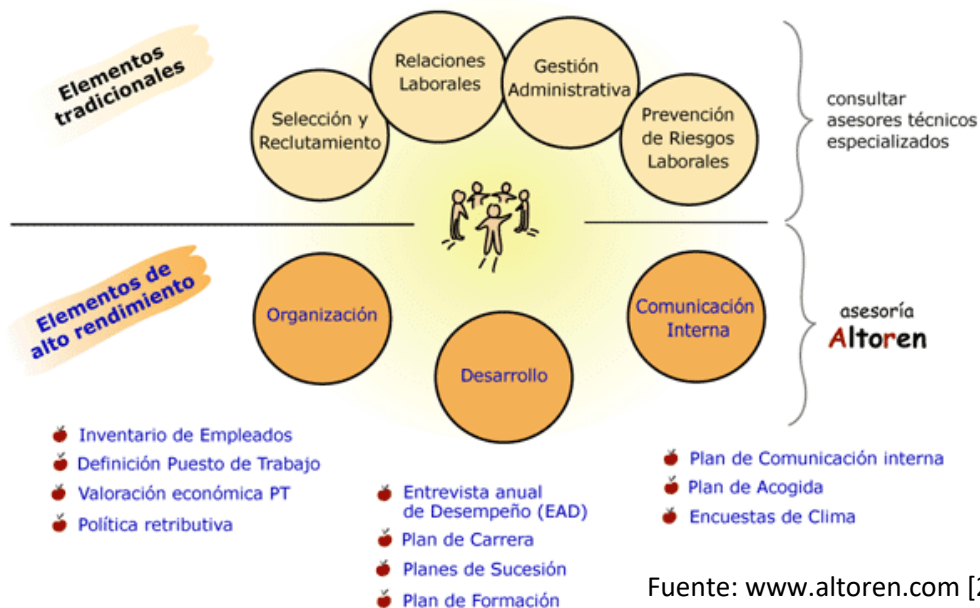
carrera acorde a lo necesitado por el individuo y así autodesarrollarse. Los objetivos de esta orientación pueden ser: la autodirección, competencia operativa y el desarrollo de su potencial.

4.- Modelos de retención de personal:

Modelo consultora Altoren:

Para la consultora de recursos humanos Alto Rendimiento S.L. los componentes de un Modelo de recursos humanos adecuado son:

Componentes de un modelo de RRHH adecuado:



Para la consultora las claves para un buen modelo son:

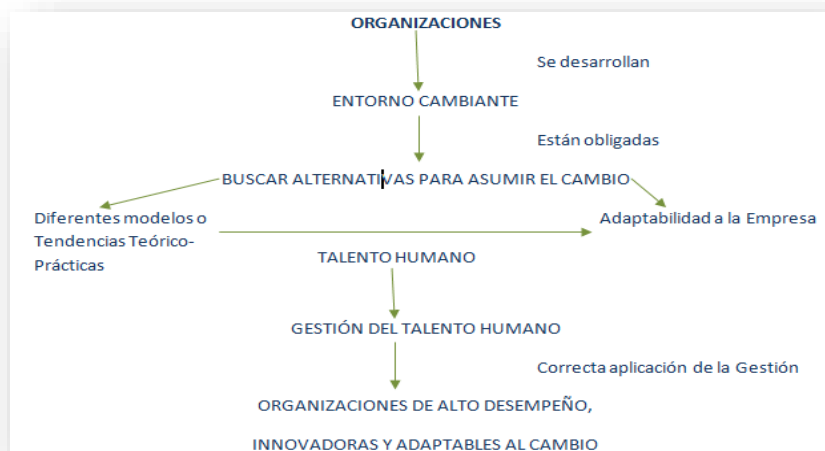
- Los directivos deben creer en el modelo.
- Las herramientas deben ser simples, puesto que de lo contrario se crea mucha burocracia y con esto estrategias muy complejas.

- Su implementación debe ser rápida, para que el colaborador no lo deseché antes de entender su utilidad.
- Debe ser flexible, el modelo debe adaptarse a la organización.
- Debe ser transparente, es decir, que se conozca la información que se genera, como se utiliza y qué se desea realizar con ella.
- Las herramientas se deben implementar para todos por igual.
- Se debe dotar a los colaboradores de las habilidades necesarias para el uso óptimo de las herramientas del modelo.
- El modelo debe respetar los valores de la empresa y de sus empleados.

Modelo Gestipolis:

La innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio son fundamentales en la gestión del Talento Humano. Este modelo tiene por objeto obtener altos niveles de competitividad.

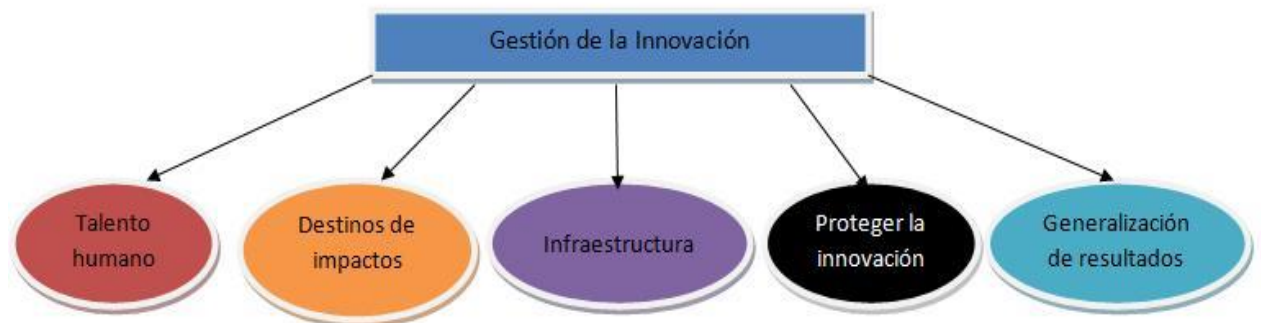
Ejemplo de la dinámica a seguir para conseguir altos niveles de competitividad:



Fuente: <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>, [22 julio 2013]

Como se aprecia el Talento Humano toma un papel protagónico en el desarrollo actual y futuro de las empresas, pues es el activo más flexible y vital para la organización, puesto que a través de él se pueden crear, conseguir, realizar, reajustar, adecuar y hacer posible cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; esta innovación es una de las vías fundamentales que deben desarrollar las empresas que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado nacional o internacional. Por eso, es importante Gestionar la Innovación, para obtener los impactos positivos deseados, teniendo en cuenta varios elementos como son:

Gestión de la innovación para conseguir los impactos positivos deseados:



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>, [22 julio 2013]

Modelo la pirámide del talento de Jericó:

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

Para Jericó, el talento es más que conocimiento, puesto que se unirían resultados provenientes del compromiso, acción y capacidades. A continuación se aprecia su propuesta de la pirámide del conocimiento (o del talento):

La pirámide del Talento:



Fuente: Jericó (2001). <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm> [en línea]. [23 julio 2013].

Conclusiones del Capítulo

Como pudimos darnos cuenta la retención del talento es un tema de vital importancia para la organización, no solo para el sector bancario, sino para todo el mercado empresarial. Hay diferentes autores y diferentes modelos de retención del talento que nos llevan a una encrucijada de cómo podríamos hacer que esta tarea sea más eficaz. Hay diferentes razones que mantienen a las personas en sus puestos de trabajo, como: la motivación por el mismo, el desarrollo de su carrera, la posibilidad de ascenso o promoción, así como las compensaciones recibidas, las cuales si no se adecuan a las necesidades de los empleados harán efectiva una salida de elementos muy importante.

Por otra parte, tenemos el tópico de la satisfacción y compromiso laboral. Que importante se transforma el hecho que el empleado esté contento y satisfecho con su puesto, que no existan resquemores en su actividad diaria, lo que a su vez desencadenará en, coloquialmente expresado en, una “puesta de camiseta” del empleado para con la compañía.

Se trató en este capítulo distintas medidas para la permanencia en los aleros de la empresa de ese personal con cualidades únicas, esto no sólo beneficia a la organización, por ejemplo, por la menor inversión en capacitación de una nueva fuerza laboral sino también para el empleado, por un mejor clima laboral, la

seguridad de una estabilidad en el empleo, así como mejores remuneraciones, entre otras.

CAPITULO II. INVESTIGACIÓN APLICADA.

Introducción al capítulo

En el presente capítulo, se dan a conocer las implicancias del tema en desarrollo, se muestran el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, además de todo el trabajo de campo que pude realizar, se estudiarán los aportes recopilados vía correo electrónico, se analizará cada pregunta realizada en las encuestas a conocedores del tema, para así poder analizar y verificar los objetivos específicos planteados en la Memoria, y así, con las conclusiones referidas, poder sugerir un modelo de retención de talentos adecuado en el posterior capítulo. En consecuencia, se analizarán los objetivos específicos de esta Memoria para contrarrestarlos y darnos cuenta que tan alejados o cercanos a la realidad se encuentran.

1.- Investigación Descriptiva.

Es de conocimiento público que el mayor y más importante capital de cualquier organización son las personas y sus competencias, además de su identidad organizacional. Por otra parte, las competencias personales de los empleados más sobresalientes se hacen conocidas en el mercado laboral por cuanto las ofertas de empresas competidoras suelen llegar en cualquier momento y cualquier organización debe estar preparada para enfrentarlas y poner una barrera.

Entonces el fondo de esta Memoria es conocer las distintas estrategias adoptadas en los últimos tiempos para abordar la retención del capital humano atractivo en los bancos estudiados, así como sugerir un modelo de retención que permita realizar una estrategia de recursos humanos eficaz, con la cual podríamos disminuir la tasa de rotación de personal de las empresas estudiadas, que son los doce bancos que son objeto de este estudio, los cuales son: Banco de Chile, Banco Santander Chile, BCI, CorpBanca, BBVA Chile, Scotiabank Chile, Banco Security, Banco Bice, Banco Falabella, Banco Consorcio, Banco Ripley y Banco París.

2.- Determinación de los objetivos de estudio.

- Objetivo General:

Determinar las distintas políticas que utilizan los bancos en estudio para llevar a cabo su gestión de recursos humanos, específicamente en la gestión para la retención de talentos o empleados de alto rendimiento (E.A.R.), con la finalidad de proponer un Modelo de Retención de Talentos que sea eficaz y sustentable.

- Objetivos Específicos:

- ✓ Conocer si las entidades bancarias que operan en Chile, están conscientes de lo que es un Talento y sus características primordiales.
- ✓ Identificar las políticas que utilizan los bancos en estudio, para retener a sus talentos y, así tener una noción de las gestiones de recursos humanos en esta materia de la Industria.
- ✓ Identificar específicamente los estímulos de los bancos para retener a sus talentos.
- ✓ Conocer qué tan al tanto están las entidades estudiadas sobre los pilares básicos de una eficaz política de retención de talentos.
- ✓ Conocer el resultado de las políticas de retención de los talentos en los bancos estudiados, es decir, si las políticas o estrategias de retención de talentos han sido eficaces para ellos.

3.- Justificación y delimitación de la investigación.

- **Justificación de la investigación.**

La investigación tiene un propósito investigativo y explicativo, por tanto se justifica en la necesidad de la búsqueda de nuevos puntos de vista en la materia tratada, puesto que el tema no ha sido abordado en detalle hasta el día de hoy por la literatura disponible. Los esfuerzos por retener al capital humano valioso para la organización, le ofrece a la misma la construcción y solidificación de ventajas competitivas perdurables, así como el desarrollo integral de sus competencias. Además, de tener conocimiento de las distintas estrategias de marketing que usan estas entidades. Se deberá buscar las herramientas editoriales disponibles además de publicaciones electrónicas.

- **Limitaciones de la investigación.**

Limitaciones de territorio: la investigación se desarrolló geográficamente en la ciudad de Santiago vía correo electrónico por situarse los máximos responsables de los departamentos de recursos humanos de los bancos en esta ciudad.

4.- Tipo de investigación.

Realizaré un estudio de caso Descriptivo puesto que se obtendrán datos estadísticos sobre el tema estudiado. Además, es una Investigación Exploratoria puesto que este tema no ha sido abordado en profundidad por los distintos autores, así se intenta recoger distintos tópicos y formas de abordar el tema, y es Concluyente respecto a algunos temas, puesto que se usarán, además de la bibliografía disponible, la información recopilada mediante encuestas.

5.- Investigación exploratoria.

5.1 Métodos de recopilación de información.

5.1.1.- Fuentes de recopilación de información.

- Fuentes primarias: Encuesta a gerentes o encargados del área de recursos humanos o personas responsables y competentes de cada una de las entidades bancarias estudiadas.
- Fuentes secundarias: literatura disponible y portales de internet.

5.1.2.- Técnicas de recolección de datos.

Se utilizarán encuestas, compuestas de un cuestionario, las que serán aplicadas a personas conocedoras del tema. Esto es entrevistas vía correo electrónico a los responsables o vinculados al área de recursos humanos, o personal competente, y análisis de las mismas.

6.- Diseño investigación concluyente.

6.1. Determinación del universo a investigar.

El universo corresponde a los bancos que son fiscalizados y catalogados por la Superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF) como “establecidos en Chile” y ordenados según su nivel de colocaciones en el mercado bancario chileno a diciembre de 2012.

6.2. Procedimientos de muestreo.

6.2.1. Determinación de las unidades de muestreo.

La unidad de muestreo para la investigación son personas, de ambos sexos, mayores de 18 años, y que sean los responsables o estén vinculados con la gerencia de recursos humanos o de personas, o personal responsable.

6.2.2. Determinación del tipo de muestreo.

En esta investigación se utilizó un muestreo por conveniencia, porque estas personas fueron elegidas según la institución bancaria a la que pertenecen, y estas son las que según la Superintendencia de bancos e instituciones financieras (SBIF) están “establecidas en Chile” y, a las que pude tener acceso. Me preocupé de contar con la información de los cuatro bancos más importantes: Banco de Chile, Banco Santander, Bci y Banco Estado y algunos participantes. Donde de manera selectiva escogí a los que tienen mayor participación de mercado, excluyendo a Banco Estado, que por razones fuera de mi competencia no pude obtener su información. Por lo que el estudio, según mi juicio, es aplicable a toda

la banca. Me concentré en los bancos porque las instituciones financieras son parte del holding, por lo que el estudio es aplicable a ellas también. En definitiva, la muestra es de doce bancos.

6.2.3. Determinación de los elementos componentes de la muestra.

Se necesita obtener una muestra por conveniencia de una persona, que represente a cada entidad bancaria con posibilidad de estudio.

6.3. Diseño de los métodos de recolección de información.

Los métodos de recolección de información serán efectuados a través de una encuesta a la muestra determinada, de manera impersonal, puesto que será vía correo electrónico. La encuesta tiene las siguientes características:

- ✓ 18 preguntas.
- ✓ Son preguntas puntuales.
- ✓ Son preguntas de fácil comprensión y respuesta.
- ✓ Además, fueron enviadas en un formato de fácil respuesta.

6.4. Recolección de información.

Se recolectó información en personas, que son Gerentes o Encargados del área de Recursos Humanos de los bancos estudiados, así como personas responsables y competentes de las entidades.

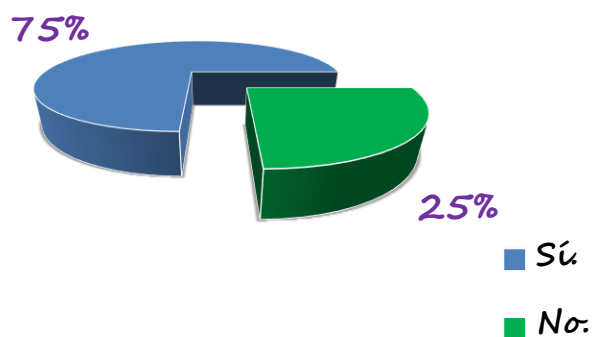
Los resultados arrojados de analizan a continuación:

6.5. Tabulación y análisis.

Encuesta a entendidos en el tema:

1. ¿Hay políticas de RRHH diferente para los talentos?

Gestiones de RRHH distintas para los talentos:



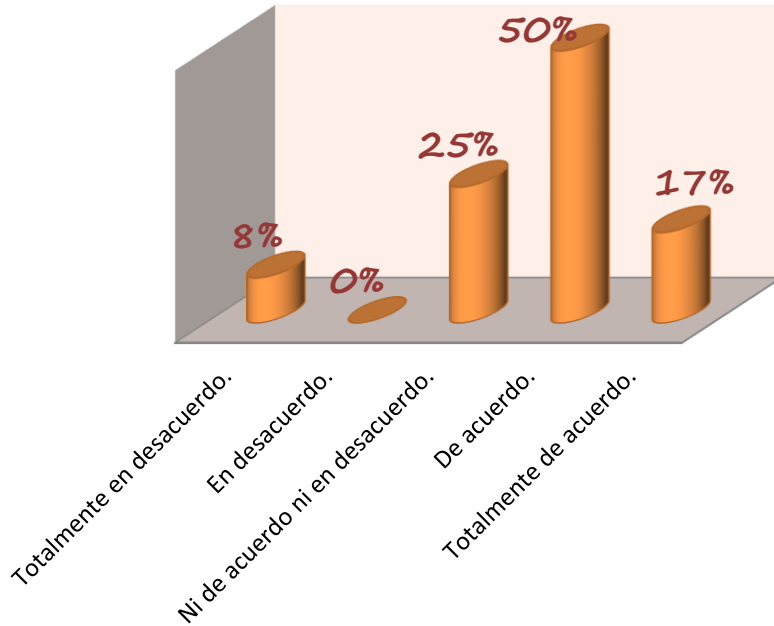
Concepto	Nº	%
Sí.	9	75%
No.	3	25%
Total.	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Como podemos darnos cuenta en la mayoría de las entidades estudiadas se preocupan de manera especial de potenciar a esos empleados de mayor rendimiento. La preocupación por ellos se triplica en los bancos estudiados.

2. ¿Están al tanto de sus necesidades?

Conocimientos necesidades:



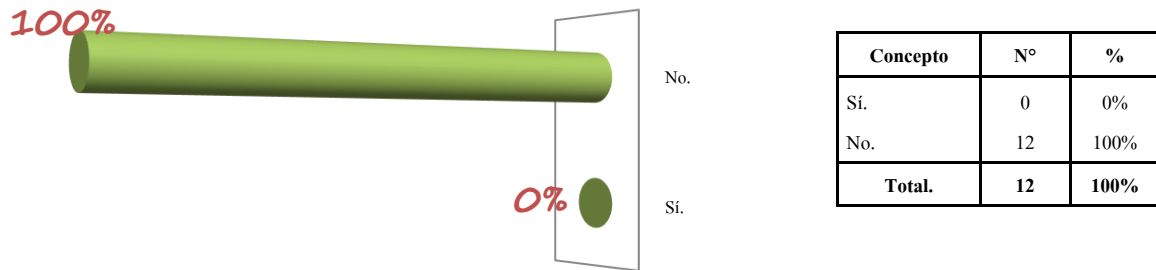
Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	1	8%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3	25%
De acuerdo.	6	50%
Totalmente de acuerdo.	2	17%
Total.	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Aquí podemos darnos cuenta que más de la mitad de los bancos analizados se preocupan del bienestar de sus empleados de alto rendimiento. Puedo concluir y a la vez pensar que así como ocurre en el sector bancario, en general en el mercado las empresas de distintos rubros están al tanto de lo que necesitan sus colaboradores, tanto los más sobresalientes como el resto.

3. ¿Usted cree que los talentos se conforman sólo con la compensación?

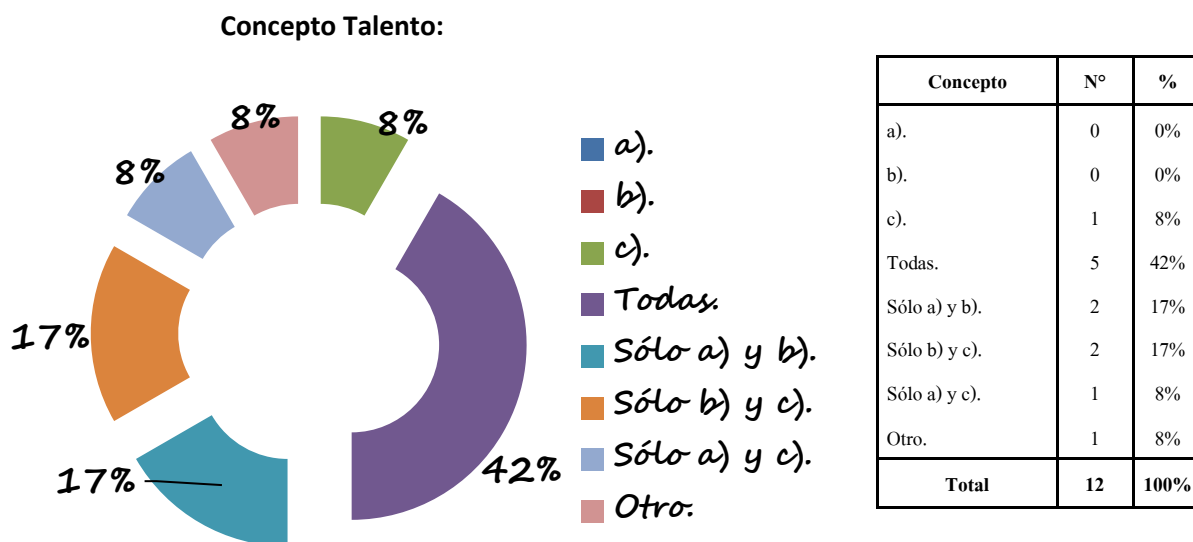
Conformismo sólo con la compensación:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Cada día nos damos cuenta que aunque es muy necesario y soluciona muchos problemas el dinero ya no es como antes “el elemento motivador y aliciente” para los colaboradores. Sí, es un aspecto muy importante, como todos sabemos, pero las personas también esperamos otras cosas como: el reconocimiento público, ascensos, desarrollo profesional, así como entrenamiento permanente, entre otras cosas. Acá se evidencia que de los bancos estudiados el 100% está consciente que los talentos, así como los demás colaboradores esperan otros incentivos aparte de la remuneración.

4. ¿Cómo definiría usted un talento?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

a) "Es siempre un tipo especial de persona. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: Conocimiento, Habilidad, Juicio y Actitud".²²

b) "Aptitud o inteligencia. Se trata de la capacidad para ejercer una cierta ocupación o para desempeñar una actividad. Suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento".²³

c) "Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas".²⁴

Otro: "Para nosotros "talentos" son aquellos empleados que demuestran alto desempeño y alto potencial independiente del cargo que ocupen en la empresa".

Al decir que alguien es talentoso, la mayoría de las personas piensa en alguien muy inteligente, sobresaliente, que tiene aptitudes mayores que los demás; y la mayoría de los bancos en Chile tiene claro qué es ser un colaborador talentoso. La mayor parte de los entrevistados manifestó estar de acuerdo con las visiones

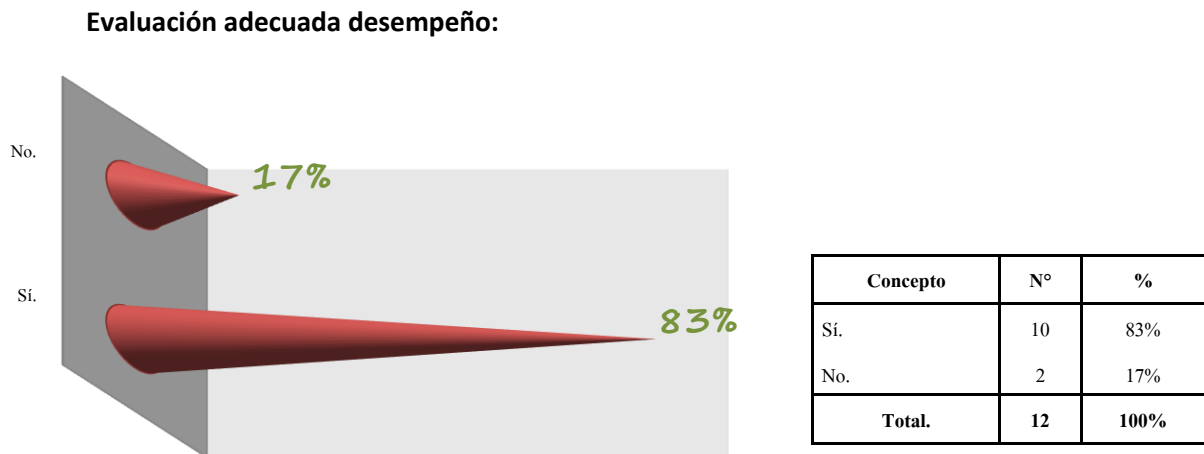
²² Chiavenato I. Gestión del talento humano. 3° edición, 2009. [49-50].

²³ <http://definicion.de/talento/>[en línea: consultado 4 septiembre de 2013].

²⁴ <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html/>[en línea: consultado 4 septiembre de 2013].

de los autores que les mencioné. Puedo concluir que un talento es una persona que tiene sus propias ventajas competitivas como destacarse sobre el resto y trabajar sin supervisión, las cuales son cualidades muy competitivas, que lo hacen ser más demandado por el mercado laboral, a la vez de ser alentado a seguir desarrollándose y aprendiendo para que pueda cada día aportar algo lo suficientemente valioso para hacer que la organización también cree sus propias ventajas competitivas que las hacen diferentes y más rentables que el resto. Sólo el Banco Security me entregó su propio concepto.

5. ¿El banco evalúa adecuadamente el desempeño de sus talentos?

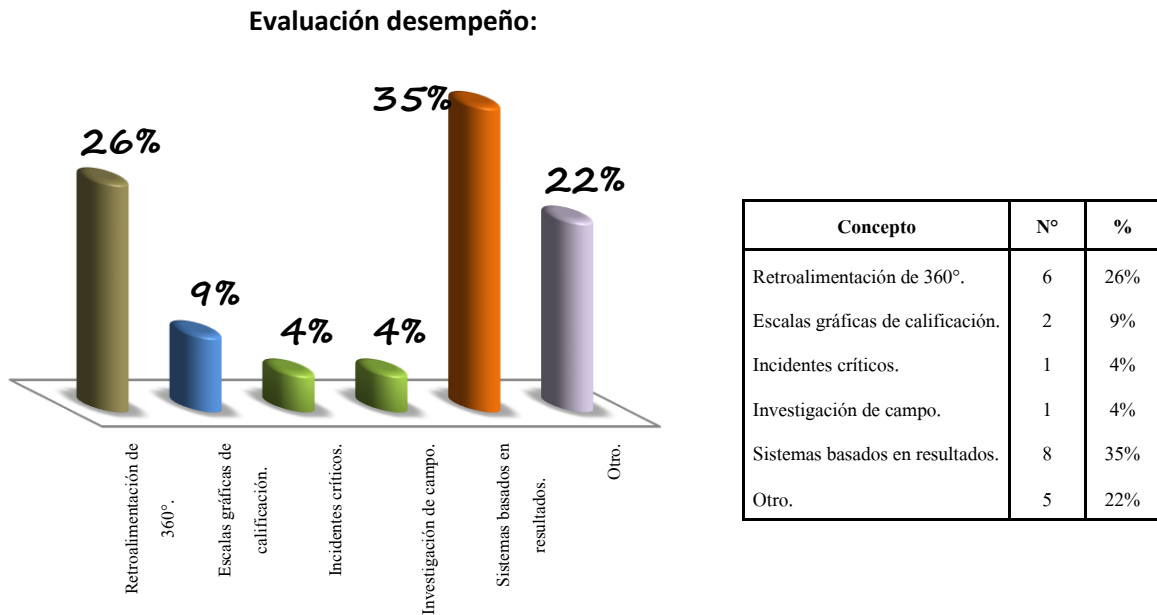


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

El 83% de los bancos estudiados considera que sus métodos de evaluación de desempeño hacia sus empleados de alto rendimiento son adecuados, puedo decir entonces que miden no sólo conocimientos y aptitudes que requiere cada puesto

de trabajo, es decir lo esencial, sino que también se preocupan de evaluar aspectos como las habilidades blandas de cada persona.

6. ¿Con qué herramientas el banco suele evaluar el desempeño de sus empleados?



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Otro:

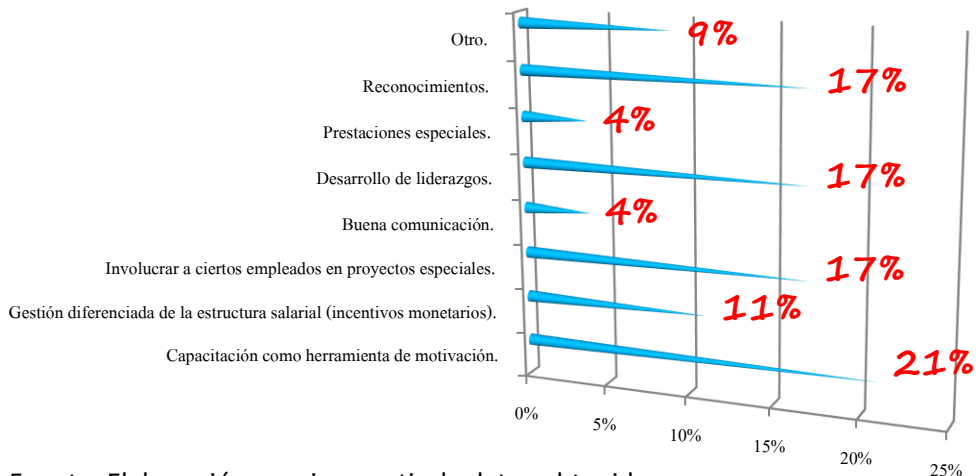
- Sistema norteamericano: evaluar distintas habilidades y aptitudes, desempeño para clientes externos e internos, consenso entre evaluación del empleado y del evaluador.
- Talent Review (matriz 3x3).
- Evaluación de desempeño por competencias.
- Evaluación de competencias / labores.
- Retroalimentación 180°.

Como podemos observar, las entidades estudiadas aplican casi cabalmente las herramientas de evaluación de desempeño mostradas por los distintos autores de bibliografía disponible sobre recursos humanos, mostrando preferencia por los

sistemas basados en los resultados y en la evaluación de 360°, en donde todas las partes que interactúan en el diario vivir del empleado manifiestan su opinión. Además, se observa que se están usando otros métodos como un Sistema Norteamericano en donde se evalúan las habilidades y aptitudes, desempeño para clientes internos y externos, también se hace un comparendo entre la opinión del evaluado y evaluador (Banco París), una evaluación por las competencias de cada persona (Banco Security), así como, la utilización de la Matriz de revisión de talento 3x3 (BCI). Además, de la Retroalimentación de 180° (Banco Ripley).

7. ¿Cuáles son las políticas de retención de talentos que usan?

Políticas de Retención:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Concepto	Nº	%
Capacitación como herramienta de motivación.	10	21%
Gestión diferenciada de la estructura salarial (incentivos monetarios).	5	11%
Involucrar a ciertos empleados en proyectos especiales.	8	17%
Buena comunicación.	2	4%
Desarrollo de liderazgos.	8	17%
Prestaciones especiales.	2	4%
Reconocimientos.	8	17%
Otro.	4	9%

Otro:

Varios. Ej. becas, postulación a vacantes internas, etc.
 Programas de desarrollo.
 Instancias de cercanía: desayunos o entrevistas.
 Traslados.

Según las variadas y multitudinarias formas que existen globalmente para procurar la no pérdida y consecuente retención de los empleados más talentosos o valiosos, las empresas en estudio reconocen usar la formación constante como motivador. Así como el involucrar a ciertos empleados en proyectos especiales, el desarrollo de liderazgos y los reconocimientos, en mayor medida. Pero pocas, al parecer, consideran una positiva técnica de buena comunicación y las prestaciones especiales.

8. ¿Suelen reconocer públicamente los logros alcanzados por los colaboradores, es decir, suelen elogiarlos o reconocer su actuar?

Reconocimiento público a los logros:



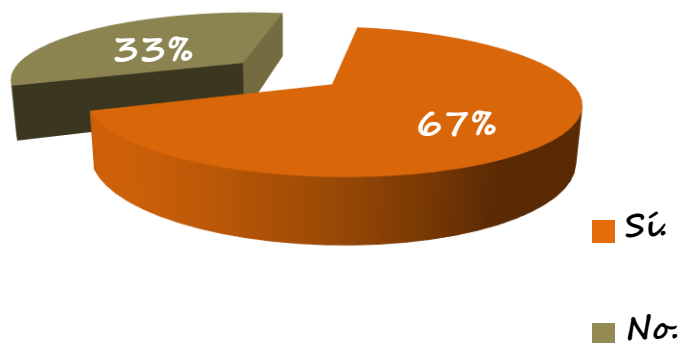
Concepto	Nº	%
Sí.	7	59%
No.	1	8%
A veces.	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Como podemos observar más de la mitad de los bancos analizados tiene como política de recursos humanos el reconocer públicamente los logros o méritos alcanzados por sus colaboradores, por otra parte un tercio de ellos lo suele realizar. Por lo que puedo concluir que la banca chilena si se preocupa de reconocer las metas conseguidas por su activo más valioso. Además, el elogio público es un motivador, le entrega a la persona una razón más para seguir desarrollándose, además como vimos en la pregunta número tres, los talentos y de seguro la gran mayoría de los colaboradores no se conforman solo con la retribución monetaria.

9. ¿Los talentos reciben una capacitación distinta a los demás funcionarios del banco?

Capacitación distinta entre colaboradores:



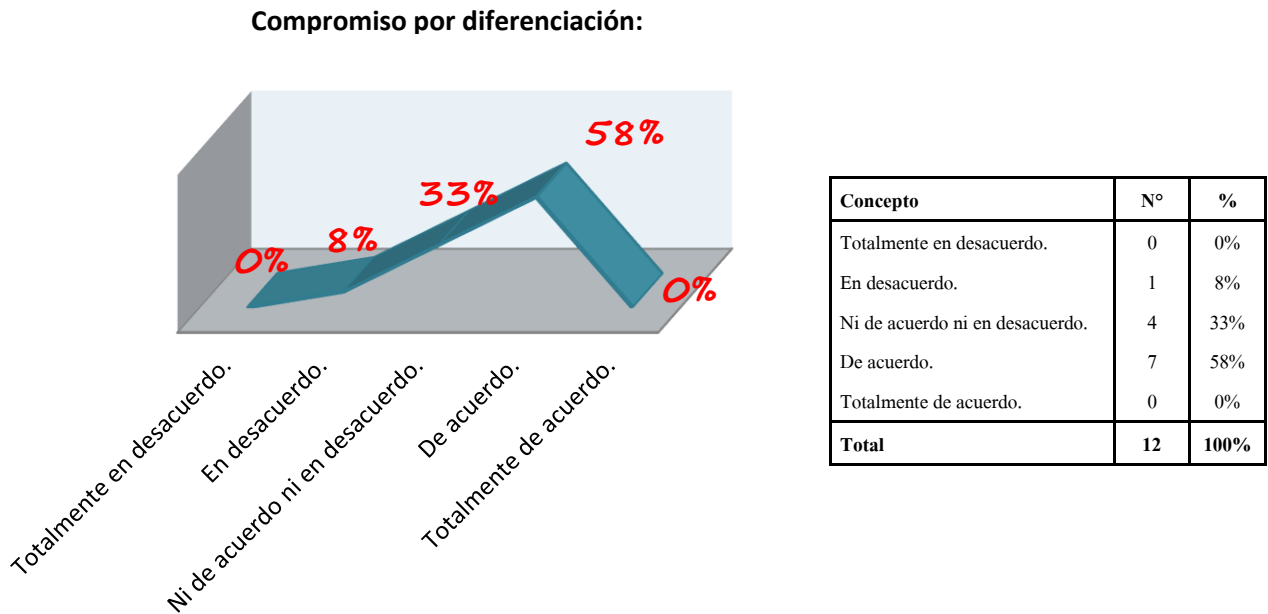
Concepto	Nº	%
Sí.	8	67%
No.	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Un 67%, es decir ocho de doce de las entidades estudiadas opta por capacitaciones diferenciadas entre sus empleados. Comúnmente en las empresas lo más recomendable es que se analice con minuciosidad cuales son las carencias

o necesidades de su fuerza laboral, para así poder conformar grupos de personas y capacitarlas en aquello que realmente necesitan reforzar. Lo ideal para mí sería que el colaborador también pudiera realizar su petición de entrenamiento. Esto reforzaría la imagen que tenga el empleado de la compañía, lo cual genera motivación para entregar lo mejor de sí.

10. ¿A su juicio los talentos se sienten más comprometidos por su diferenciación?



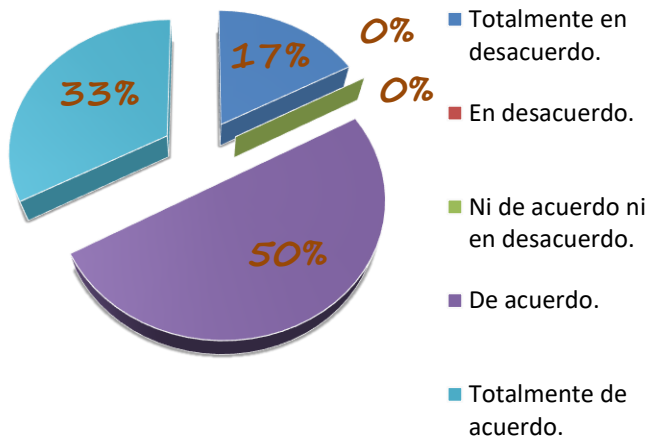
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Tanto un 58% de la banca estudiada, está de acuerdo en cuanto a que sienten que una diferenciación en las gestiones aplicadas a aquél personal con cualidades sobresalientes, con respecto a la demás rama laboral, les genera a los talentos un

mayor compromiso con su organización. La segunda mayor preferencia no mostró inclinación a afirmar o contrariar la interrogante.

11. ¿Usted considera que la Motivación es un factor importante para retener un talento?

Motivación como factor de retención:



Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	2	17%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0	0%
De acuerdo.	6	50%
Totalmente de acuerdo.	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Como vemos el 83% de las entidades afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho que la Motivación es un factor, creo yo, muy importante para cualquier colaborador, de cualquier puesto, organización o industria, para decidir permanecer en aquella empresa. En este caso en la banca, podemos concluir que la motivación es un aliciente de retención de talentos.

12. ¿Cómo se suele motivar a los colaboradores?

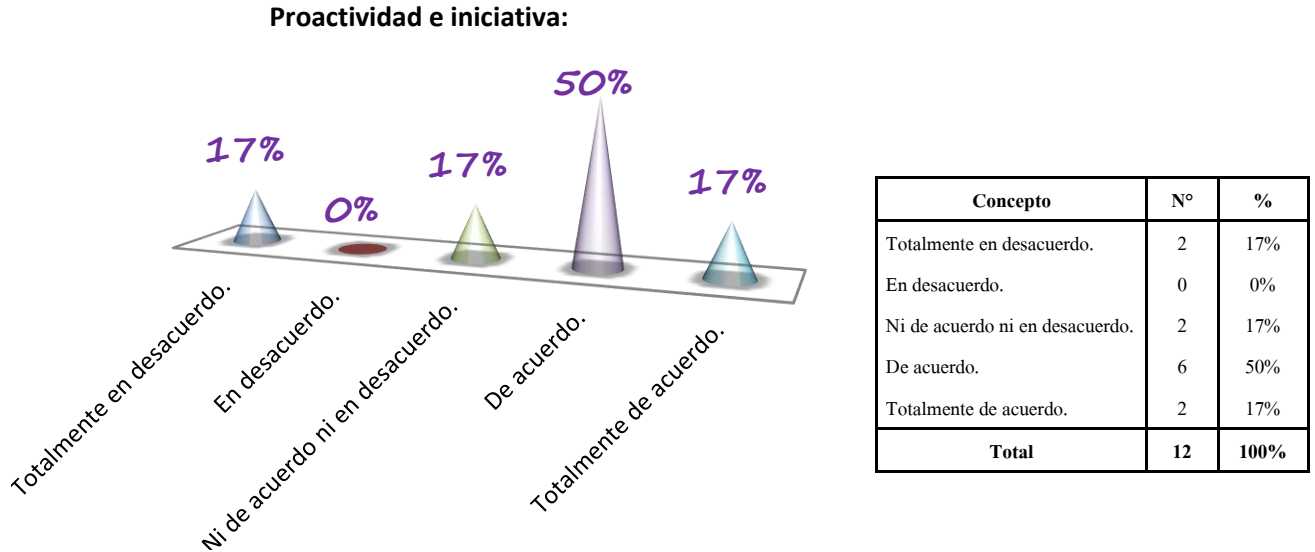


Concepto	Nº	%
Planes especiales de incentivos	5	10%
Jornadas de trabajo flexibles.	4	8%
Capacitación continua.	8	16%
Empowerment (atribuciones).	6	12%
Becas de estudio	8	16%
Reconocimiento.	10	20%
Responsabilidad.	8	16%
Otro.	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Vemos una vez más que el Reconocimiento es un factor clave que debe de considerarse en la planificación de un exitoso plan de motivación lo que conllevará a un eficaz plan de retención laboral. Así también lo son un entrenamiento permanente, lo que se complementa con la entrega de becas de estudio y la responsabilidad. Importante me parece aplicar también la estrategia del Empowerment. Otorgarle más atribuciones a un empleado sin duda será, creo yo, un gran reto. Estos son los principales factores que utiliza la banca en Chile para motivar a su activo más valioso.

13. ¿Son la proactividad, así como la iniciativa características primordiales de un buen talento?

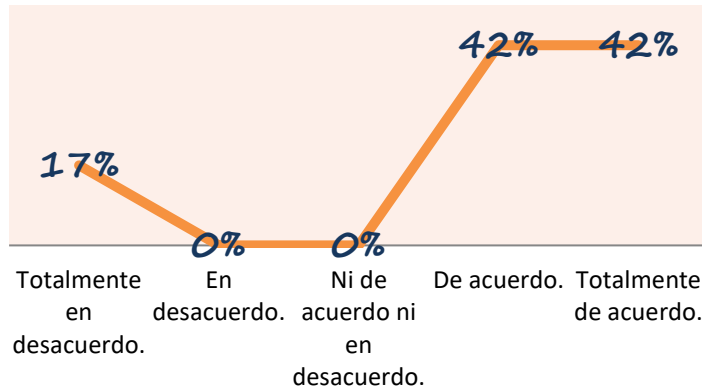


Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Un 50% de los bancos que pude analizar, consideran que la Proactividad así como la Iniciativa, son características clave con las que debe contar un talento para tener esta categoría. Creo yo que el mercado financiero es muy vertiginoso y cambiante, por lo tanto necesita contar con agentes dinámicos, con nuevas estrategias, que estén preparados para cualquier eventualidad, que sean propositivos, así como personas que se adelanten a los hechos e innovadoras.

14. ¿Usted considera que la satisfacción en el trabajo es un factor relevante para retener a los talentos?

Satisfacción para retener a los talentos:



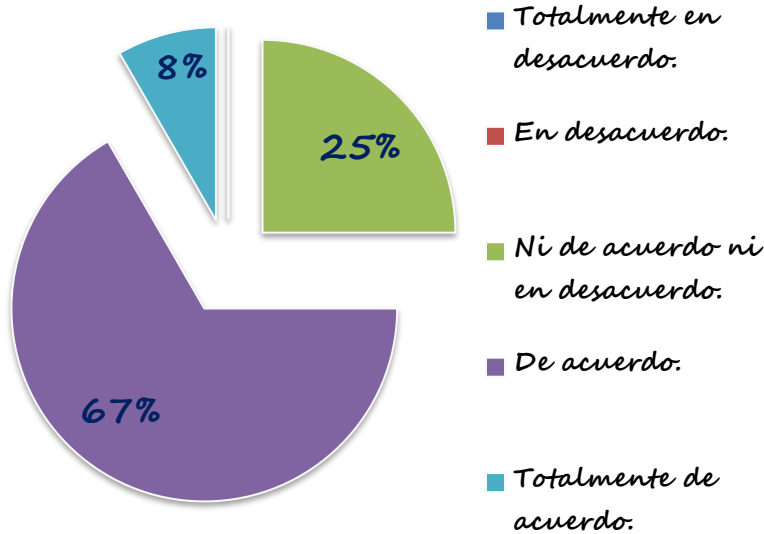
Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	2	17%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	0	0%
De acuerdo.	5	42%
Totalmente de acuerdo.	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Como vemos casi la totalidad de las entidades que pudieron ser parte de mi análisis, consideran que la Satisfacción en el trabajo es un pilar clave para un exitoso plan de retención de los talentos. Creo yo que personas con estas características sobresalientes son muy demandadas por las empresas, por tanto las organizaciones deben preocuparse cada día de contar con un plan de retención y atracción de talentos que cumpla con las expectativas y metas de la persona. Según voy avanzando en mi estudio corroboro que factores como la motivación, satisfacción y eficientes planes de incentivos son primordiales para que una persona desee o no, ingresar o permanecer en alguna entidad entregando sus conocimientos y aprendizaje.

15. ¿Usted considera que los talentos se sienten comprometidos con el banco?

Compromiso con el Banco:



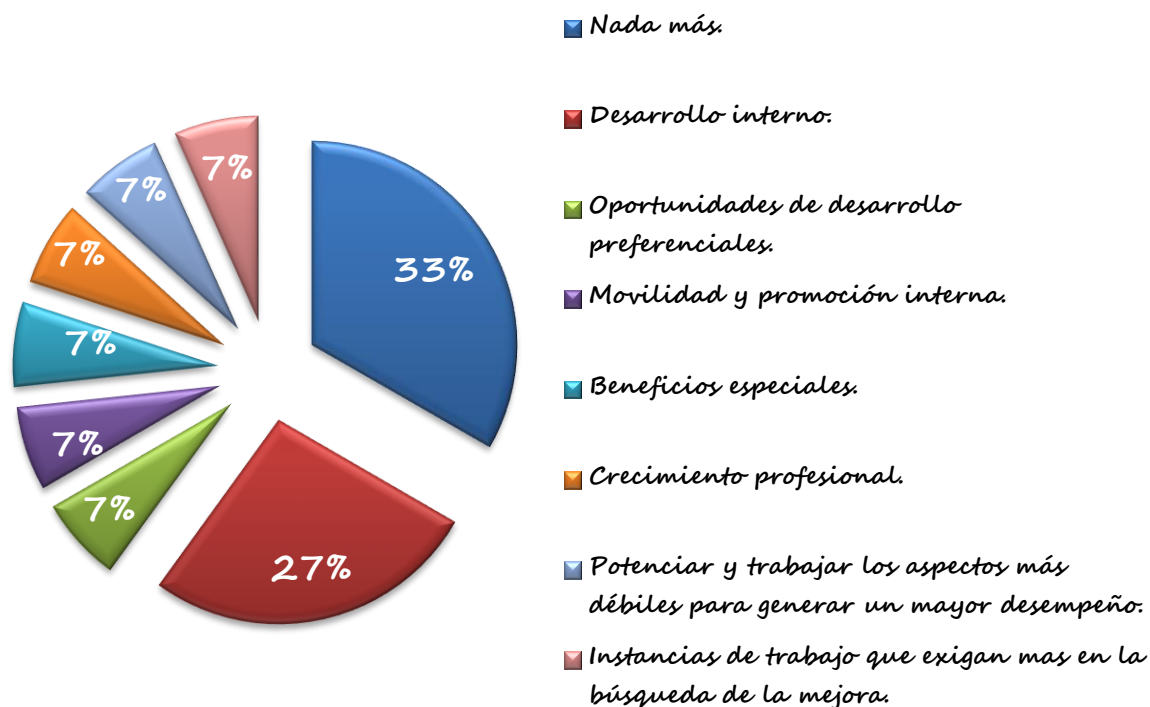
Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3	25%
De acuerdo.	8	67%
Totalmente de acuerdo.	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Un 75% de los bancos analizados considera que sus talentos se sienten comprometidos con su organización. Esto me lleva a concluir que existe un alto grado de fidelización de los colaboradores con sus bancos. En mi opinión, cualquier persona que se sienta comprometida con su lugar de trabajo se explica porque éste le provee todo lo necesario para aprender día a día, desarrollarse profesionalmente, le cubre sus necesidades y más, puede aportar con sus proyectos, es tomado en cuenta, se encuentra en una entidad con una eficaz estrategia de retención de talentos y colaboradores, entre muchas otras.

16. ¿Qué más le ofrece la banca a un talento? (Pregunta abierta).

Incentivos de los Bancos :



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

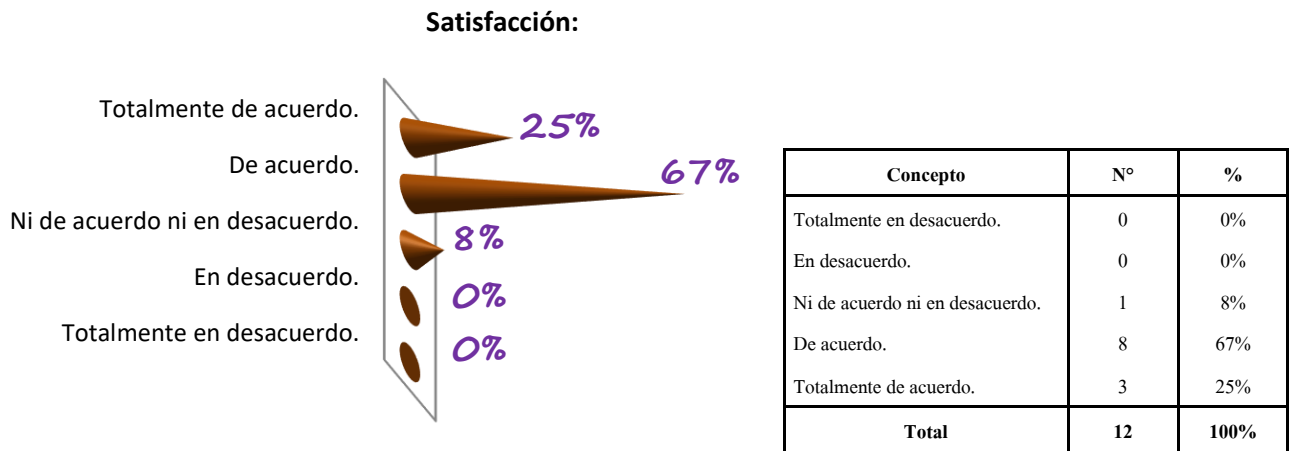
Concepto	Nº	%
Nada más.	5	33%
Desarrollo interno.	4	27%
Oportunidades de desarrollo preferenciales.	1	7%
Movilidad y promoción interna.	1	7%
Beneficios especiales.	1	7%
Crecimiento profesional.	1	7%
Potenciar y trabajar los aspectos más débiles para generar un mayor desempeño.	1	7%
Instancias de trabajo que exijan más en la búsqueda de la mejora.	1	7%

Esta pregunta apuntaba a cubrir la mayor cantidad de estrategias utilizadas por estas entidades para retener a sus talentos y que yo no hubiera considerado. Podemos darnos cuenta que la mayor parte de los bancos (un 33% de los

estudiados) no hace mayores esfuerzos que los ya conocidos para asegurar la permanencia de esos colaboradores tan valiosos. Luego tenemos el desarrollo en la organización, lo cual está de alternativa en la pregunta número siete, que no es algo nuevo y, según mi opinión, estrategias ya nombradas, pero aquí aludidas con otras palabras, como: traslados, crecimiento profesional o desarrollo, potenciar y trabajar los aspectos más débiles que es a lo que apunta la capacitación o entrenamiento e instancias de trabajo que exijan más en la búsqueda de la mejora o que para mí, es lo mismo que involucrar a ciertos empleados en proyectos especiales. Entonces puedo concluir aquí que los bancos no están en la búsqueda de nuevos planes, veo un estancamiento en esta industria.

17. La política de retención de talentos:

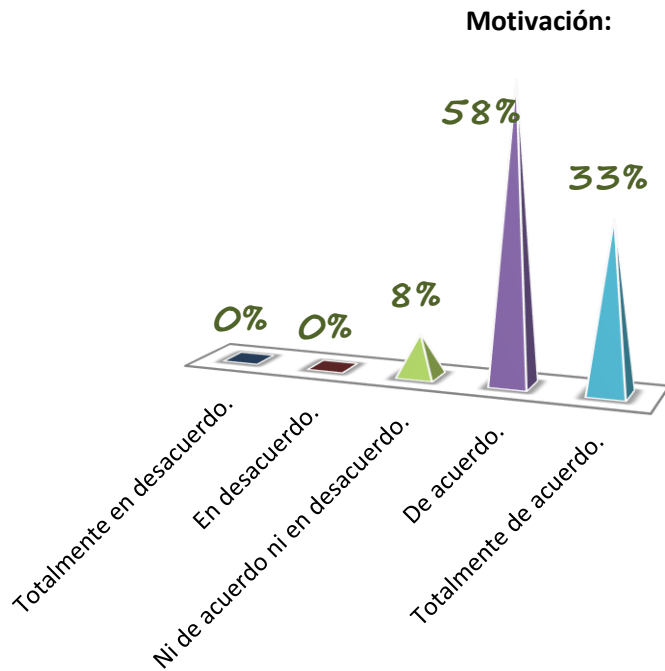
a) Genera satisfacción en los talentos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Casi la totalidad de los expertos de cada banco estudiado afirmó que se genera una satisfacción por su trabajo de parte de sus talentos. Esto lo puedo contrastar con el resultado de la pregunta número catorce, un 84% de los estudiados afirmó que la Satisfacción es un factor relevante en un plan que pretenda retener a sus talentos, por lo cual con este punto clave conocido por ellos no debieran no tomarlo en cuenta en su plan.

b) Motiva a los empleados o talentos a lograr un mejor desempeño.



Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	1	8%
De acuerdo.	7	58%
Totalmente de acuerdo.	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

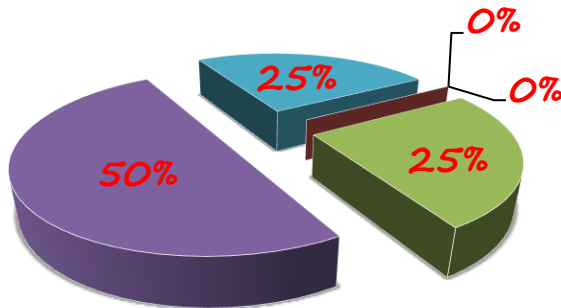
En cuanto a esta pregunta se suscito lo mismo que en la anterior, casi la totalidad de las entidades estudiadas considera que su plan de retención motiva a sus empleados y/o talentos, también la puedo contrarrestar con las preguntas número

once y doce, pero específicamente con la número once donde nos damos cuenta que la motivación es relevante para continuar en un empleo.

c) Produce autorrealización en los talentos.

Autorrealización:

- Totalmente en desacuerdo. ■ En desacuerdo.
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ■ De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

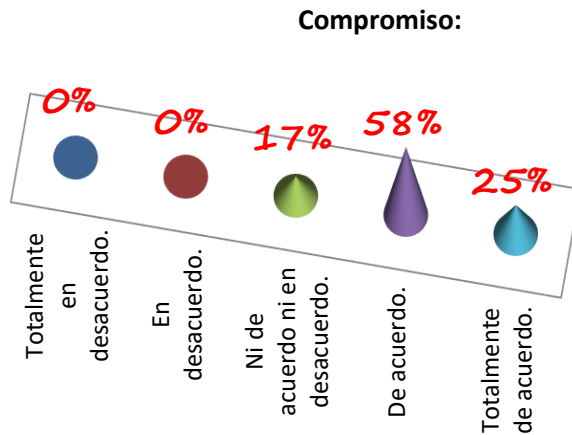


Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3	25%
De acuerdo.	6	50%
Totalmente de acuerdo.	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Un 75% de las entidades está total o parcialmente de acuerdo con el hecho que su plan o política de retención de talentos produce en los colaboradores una necesidad de desarrollo profesional, una instancia de superarse cada día en cuanto a sus conocimientos. Además, de ser un poco más independientes o cuenten con más atribuciones en su quehacer profesional.

d) Genera compromiso con los objetivos de la organización.



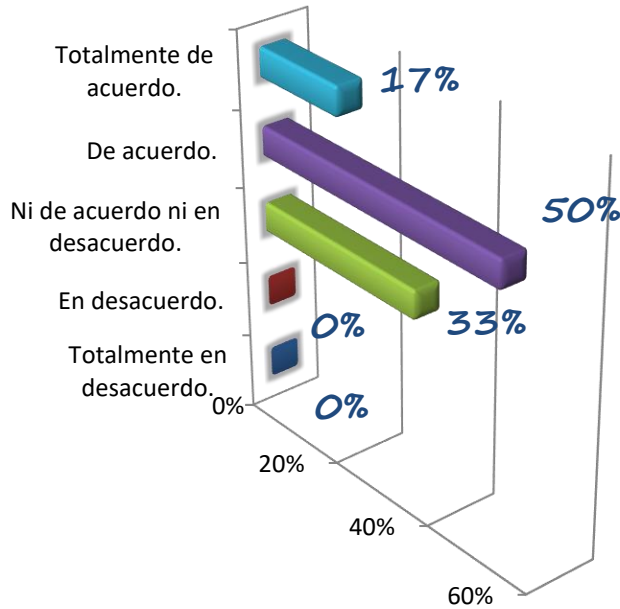
Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	2	17%
De acuerdo.	7	58%
Totalmente de acuerdo.	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Aquí observamos que diez de las doce organizaciones analizadas (83%) considera que su política de retención genera un grado de compromiso de parte del colaborador con los objetivos o metas de la entidad. Esto lo pudimos ver en la pregunta número quince, donde pude concluir que la mayor parte de los colaboradores se sienten comprometidos con su banco.

e) Genera una autoadministración de la carrera.

Autoadministración de la carrera:



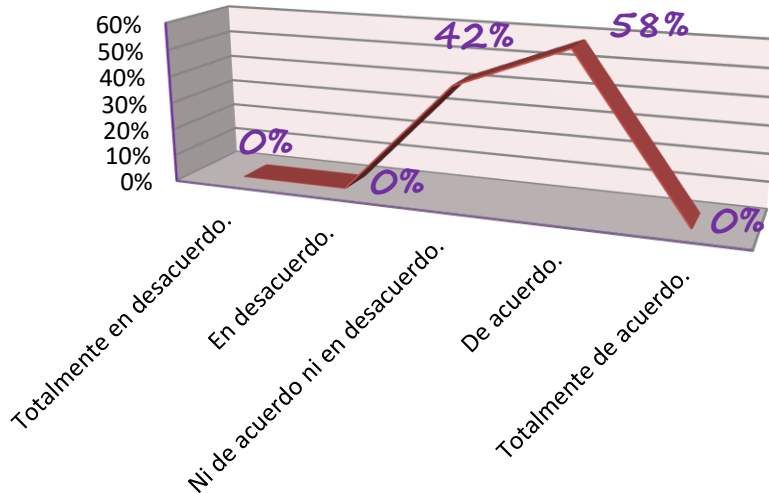
Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	4	33%
De acuerdo.	6	50%
Totalmente de acuerdo.	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Un 67% de los bancos que estudié considera que su política de retención de talentos genera en ellos que autoadministren su carrera profesional. En tanto que el resto no asegura ni contradice dicha información. Es decir, la mayor parte de las entidades considera que sus talentos son los que ahora propician su aprendizaje continuo, su búsqueda por adquirir nuevos conocimientos, son más independientes, es decir, más autónomos en su actuar y en su poder de decisión en gestiones de su competencia.

18. ¿Considera que su política de retención de talentos ha funcionado?

Política de Retención de Talentos ha funcionado:



Concepto	Nº	%
Totalmente en desacuerdo.	0	0%
En desacuerdo.	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	5	42%
De acuerdo.	7	58%
Totalmente de acuerdo.	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos.

Podemos observar que el resultado de esta inquietud no es tan clara como hubiera deseado, puesto que un 58%, es decir, siete de las doce entidades consideran que su política de retención de talentos ha funcionado, mientras que el resto no se inclina ni por negarlo o afirmarlo. De todas formas, el resto se encuentra indeciso respecto a la afirmación. Sin embargo, las entidades se encuentran conscientes de los pilares básicos con los que debe contar su gestión de retención, esto da pie a que yo pueda sugerir algunos cambios que creo harían de esta estrategia una política más eficaz y que todas las entidades pudieran adoptar para que todas estén totalmente de acuerdo en que su estrategia de retención es 100% viable.

Análisis de los objetivos específicos de la Investigación:

1. Conocer si las entidades bancarias que operan en Chile, están conscientes de lo que es un talento y sus características primordiales.

Para investigar sobre este objetivo la pregunta número cuatro, la señala claramente. A excepción de una entidad bancaria, específicamente Banco Security, todas las demás manifestaron estar de acuerdo con los conceptos que les presenté. Estas fueron ideadas por expertos en gestión de recursos humanos. Pero esta excepción no difiere mucho de las otras, aquí se habló de alto desempeño y alto potencial. Por otra parte, con ayuda de la pregunta número trece, puedo señalar que para la mayor parte de las entidades la proactividad y la iniciativa son cualidades primordiales de un buen talento. Por lo cual, puedo concluir que las instituciones estudiadas si están conscientes de lo que es ser un talento, y de algunas de sus características clave.

2. Identificar las políticas que utilizan los bancos en estudio, para retener a sus talentos y, así tener una noción de las gestiones de recursos humanos en esta materia de la industria.

Puedo concluir según la pregunta número siete, que los bancos por lo cotidiano se preocupan de entrenar a su personal de manera que se sientan motivados. Suelen incluir a ciertos empleados en proyectos especiales, lo cual es un gran reto y por lo mismo, un desafío que motiva.

Se preocupan de desarrollar a ese líder que, creo yo, todos tenemos dentro. También se preocupan de reconocer los logros alcanzados por su personal más sobresaliente, lo cual también se refleja con el resultado de la pregunta número ocho, en donde solo una entidad manifestó que no es su política el reconocer públicamente las metas, logros alcanzados o actuar de los colaboradores. Este fue Banco Bice. No puedo dejar de nombrar a la motivación y satisfacción por el trabajo como dos de las principales gestiones por las cuales las entidades se esmeran en conseguir, para así no sólo retener a los talentos, sino por qué no, atraerlos.

3. Identificar específicamente los estímulos de los bancos para retener a sus talentos.

Este objetivo lo puedo analizar gracias a las interrogantes número once, doce, catorce y dieciséis. Por las cuales, puedo decir que las entidades bancarias estudiadas se preocupan de motivar a su fuerza laboral a través del reconocimiento a sus logros y actuar, la entrega de becas de estudio para que puedan continuar desarrollándose, una capacitación o entrenamiento continuos en el tiempo, el desarrollo interno o de la carrera profesional del empleado, el atribuir más y mayores responsabilidades, lo cual genera un desafío constante, una búsqueda por la superación y, emprendimiento por cada día aprender y nutrirse de nuevos conocimientos.

4. Conocer qué tan al tanto están las entidades estudiadas sobre los pilares básicos de una eficaz política de retención de talentos.

Sin duda que para elaborar un buen plan, lo esencial que debemos conocer son los pilares básicos que sustenten esta estrategia. Los bancos en un 67% de los casos dice estar al tanto de las necesidades que tienen sus talentos (pregunta número dos). También, están totalmente conscientes que el personal valioso no se conforma solo con la remuneración (pregunta número tres). Además, como decía anteriormente, están al tanto que lo esencial es que la persona se sienta satisfecha y, a la vez, motivada por su quehacer laboral (preguntas número once y catorce). Por lo cual, puedo afirmar que los bancos están muy al tanto de los cimientos básicos para lograr la elaboración de una política o estrategia de retención de talentos que arroje los resultados esperados.

5. Conocer el resultado de las políticas de retención de los talentos en los bancos estudiados, es decir, si las políticas o estrategias de retención de talentos han sido eficaces para ellos.

En concreto la pregunta número dieciocho apuntó a esta interrogante, y el resultado fue que un 58% de las instituciones observadas está de acuerdo en que su estrategia ha funcionado, el resto no mostró una postura concluyente. Según mi opinión, si la estrategia de retención de talentos ha sido exitosa generará, por supuesto la permanencia del colaborador en la empresa, se generará una fidelización del trabajador con la misma, además

de desarrollar otros resultados, ya mencionados como la motivación y la satisfacción por su puesto de trabajo. Gracias a la pregunta número diecisiete, puedo concluir que la estrategia de retención de estos bancos ha suscitado en sus talentos satisfacción, motivación por el logro de mejores resultados, genera una autorrealización de los talentos, es decir, se sienten desarrollados profesionalmente, según lo mencionado anteriormente, también produce un compromiso con los objetivos de la institución, a la vez que genera en el empleado la iniciativa de autoadministrar su carrera profesional, es decir, se preocupa de actualizar sus conocimientos, para así estar actualizado en las nuevas materias, se siente más independiente en su capacidad de trabajo y solución de conflictos, así como sentirse preparado para hacerse cargo de decisiones de su propia competencia.

Aún así, como pude darme cuenta y expliqué, los bancos si bien parecen contar con la información necesaria, al parecer no se esmeran como debieran en la búsqueda de nuevos alicientes para sus talentos, sino este objetivo debió arrojar un resultado superior.

Conclusiones del Capítulo

En este capítulo pude exponer las distintas visiones de los bancos estudiados a la hora de mantener en la organización a su personal valioso, talentoso o de alto rendimiento. Se analizó cada pregunta del estudio realizado a los encargados del área de recursos humanos de cada banco o responsable competente y se contrapuso con los objetivos de esta Memoria. También nos podemos dar cuenta de las similitudes en cuanto a gestión estratégica de recursos humanos adoptadas en cada banco analizado. Si bien cada entidad investigada parece conocer lo fundamental para conseguir que esos empleados de alto rendimiento continúen su carrera en su empresa, puedo concluir que no se esmeran mucho en este propósito, puesto que por lo general todas las instituciones otorgan los mismos beneficios, alicientes o estímulos para motivar y satisfacer a su personal. No pude conseguir material más renovado en cuanto a este tema, por lo cual espero haber canalizado las falencias de los bancos en cuanto a su política, y así lograr que mi propuesta de un Modelo de Retención de Talentos sea novedosa y eficaz. Los bancos investigados afirmaron, en su mayoría estar al tanto de las necesidades y deseos de su personal valioso, además de sus falencias a través de las evaluaciones de desempeño, por lo cual se podría llegar a un consenso que gestionarían una eficaz estrategia, pero un 42% de las instituciones no mostró una postura concluyente en cuanto a si su estrategia de retención fue exitosa.

CAPITULO III. PROPUESTA DE UN MODELO DE RETENCIÓN DE TALENTOS EN EL SECTOR BANCARIO EN CHILE.

Introducción al capítulo

Luego de realizada toda la exploración, que incluyó una investigación exhaustiva del tema gracias a diversos autores de la literatura que tuve disponible y el trabajo de investigación de campo con cada banco en análisis, específicamente en los bancos mencionados en el capítulo número dos de la presente Memoria; además, de analizados y estudiados los resultados de las encuestas, en el presente capítulo se definen los objetivos, la gráfica y pilares de un modelo de retención de talentos que me parece ser más eficaz y que logrará una retención de talentos a mi juicio, sustentable y exitosa.

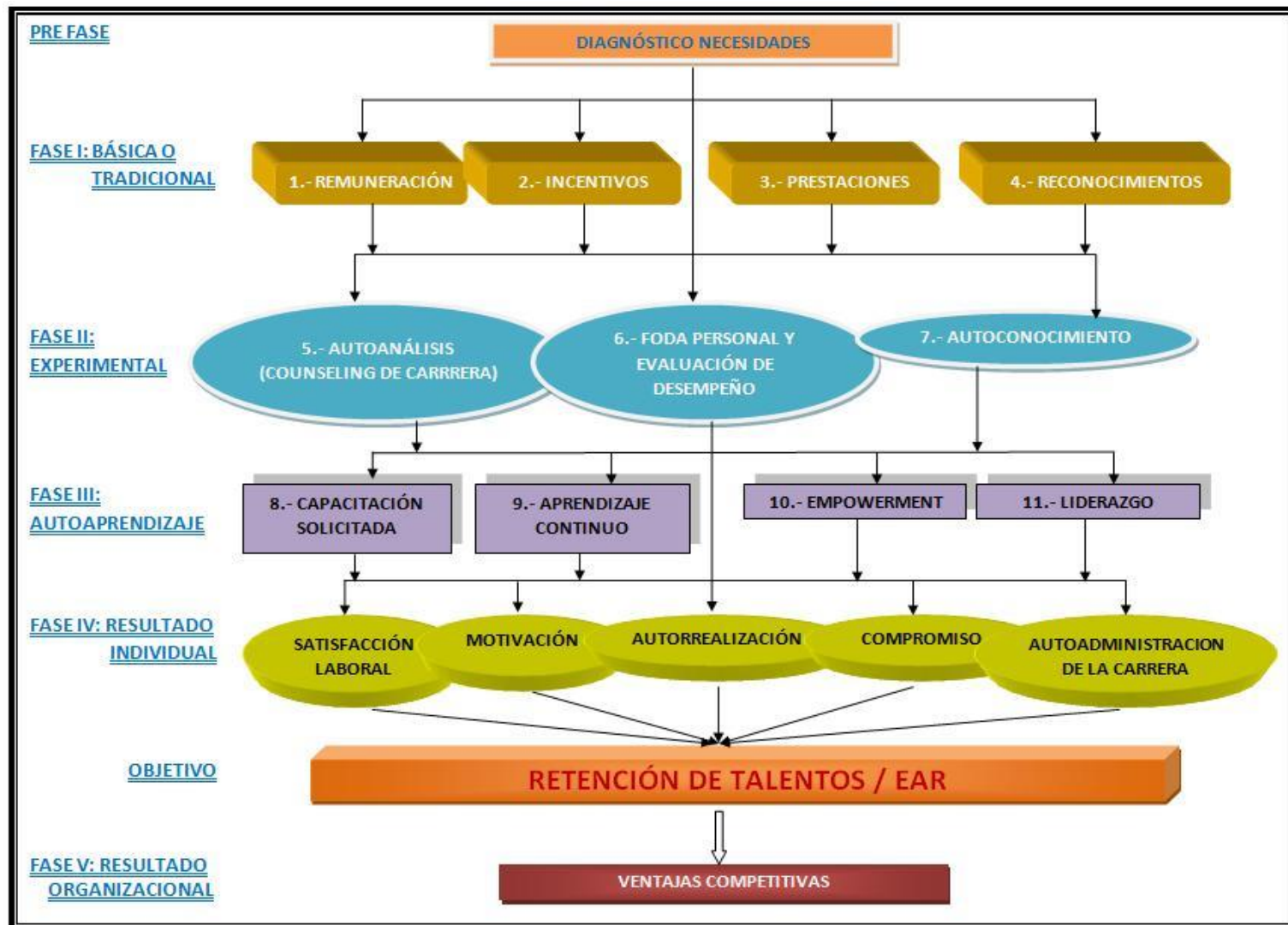
Objetivos Modelo sugerido de Retención de Talentos:

- Cuando sea necesario plantear constantemente nuevos desafíos para los talentos.
- Compromiso y apoyo de la gerencia o jefatura, para que el empleado valioso se sienta cobijado y afirmado por su líder. También ayudará en la percepción que tenga de su jefe y lugar de trabajo.
- Que la capacitación o entrenamiento sea continuo, así se podrán entre otras cosas, reconocer liderazgos, y esto motivará al personal.
- La jefatura debe estar al tanto de las nuevas competencias que requiere el mercado y así poder capacitar a su personal constantemente.
- Los talentos deben ser tomados en cuenta en sus opiniones y maneras de percibir a la organización.
- Los talentos deben ser reconocidos como personas y como un elemento importante de las actividades de la organización.
- Los talentos deben sentir que son exitosos, para lo cual necesitan recibir entrenamiento, saber lo que tienen que hacer y disponer de un cierto margen para la participación en la solución de los problemas.
- Los colaboradores deben sentir que pueden crecer personal y profesionalmente, puesto que se le presentan retos alcanzables a su nivel y que se ofrecen oportunidades para desarrollarse.

- El recurso humano debe recibir una remuneración competitiva en el nivel y cargo en que se desempeñan.
- Los empleados deben sentir que forman parte de algo más grande, una organización que le da sentido a lo que hacen cotidianamente.
- Otorgar una importancia relevante al desarrollo de habilidades blandas, puesto que son casi tan importantes como las habilidades duras o técnicas, es decir, las propias de cada carrera. Esto es, darle la importancia que merecen el desarrollo del liderazgo, empatía, trabajo en equipo, inteligencia emocional, capacidad de motivar a otros, entre otras materias. Las cuales son cada vez más importantes en el competitivo mercado laboral actual.
- Las empresas debieran preocuparse del tema familia, esto es que los colaboradores tengan más flexibilidad horaria, para así no descuidar a su familia. Así mejorará la calidad y tiempo que ambos aspectos conllevan. Sin duda, un equilibrio entre trabajo y vida personal motiva a la fuerza laboral.

En la presente Memoria y luego de estudiadas las materias, además de las encuestas y trabajo realizado propongo el siguiente Modelo de Retención de Talentos para la banca en Chile:

MODELO SUGERIDO DE RETENCIÓN DE TALENTOS



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida, analizada y estudiada.

Pilares Modelo Retención de Talentos:

El modelo que sugiero consta de seis partes o etapas, además del objetivo final, las etapas son: PRE FASE, FASE I: BÁSICA O TRADICIONAL, FASE II: EXPERIMENTAL, FASE III: AUTOAPRENDIZAJE, FASE IV: RESULTADO INDIVIDUAL, OBJETIVO Y FASE V: RESULTADO ORGANIZACIONAL. Ahora detallaré cada etapa:

PRE FASE

Esta etapa consiste en un diagnóstico o pequeña investigación acerca de las necesidades de los empleados, para así poder corresponder de mejor manera con los incentivos y prestaciones que les serán entregados. Para que así estos cumplan su función de satisfacer las necesidades de los talentos.

FASE I: BÁSICA O TRADICIONAL:

En esta primera fase encontramos los elementos básicos de cualquier trabajo, es decir, la remuneración y prestaciones, esto suple las necesidades básicas de sobrevivencia del colaborador, además de otras profesionales como lo son sentirse valorado por la empresa. Además, como decía Maslow las necesidades fisiológicas, de seguridad y de reconocimiento son resueltas en esta primera fase.

- ⇒ **REMUNERACIÓN:** Es la base de la retribución. Puede ser fija, variable o mixta, de acuerdo a la consecución de metas o un piso fijo más méritos. El talento suple con esta base sus necesidades más básicas.
- ⇒ **INCENTIVOS:** Son una retribución monetaria aparte de la remuneración, pueden ser bonos, participación en los resultados, trabajo a destajo, es decir, una comisión por unidad producida; premios de incentivo y metas.
- ⇒ **PRESTACIONES:** Son una ayuda al colaborador desde el ámbito intangible, es decir, pueden ser: seguro médico, licencias por enfermedad y vacaciones, servicios legales pre pagados, seguro de vida y comida. Con esto se suplen las necesidades fisiológicas.
- ⇒ **RECONOCIMIENTOS:** Se refiere al reconocimiento público o verbal que un superior le puede hacer a su personal valioso por su buen desempeño o logro de metas.

Luego de finalizada esta fase tradicional el talento cuenta con las herramientas elementales para satisfacer sus necesidades básicas y más primitivas, por lo cual pasamos a la siguiente fase.

FASE II: EXPERIMENTAL

Con la fase tradicional ya cumplida derivamos en la segunda fase que he denominado como experimental, puesto que aquí podemos ver todo el trabajo que

debería realizar el propio colaborador para el desarrollo de su carrera profesional junto a un analista de la organización, para derivar en un autoconocimiento.

- ⇒ **AUTOANÁLISIS:** (COUNSELING DE CARRERA) Informe realizado por el empleado sobre su puesto de trabajo, esto es: sus metas profesionales y personales, actividades, desempeño, intereses, objetivos de desarrollo y habilidades.
- ⇒ **FODA PERSONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO:** El empleado realizará un completo estudio de sus fortalezas innatas, las oportunidades que le brinda el mercado, sus puntos débiles y las amenazas que le dificultan su desarrollo profesional. Con el objetivo que el empleado sepa lo que necesita y quiere. Además, la empresa le deberá realizar su correspondiente evaluación para así saber ellos también, en donde se puede reforzar al talento.
- ⇒ **AUTOCONOCIMIENTO:** Después de los dos pilares anteriores el empleado tendrá conocimiento de sus falencias y capacidades; y podrá pedir la ayuda necesaria para remediarlas y fortalecerlas, es por esto que en la siguiente etapa, además de la capacitación continua que existe en los distintos bancos, el propio empleado hará una petición de capacitación en los tópicos en que él es más débil, por supuesto que aquellas peticiones más solicitadas debieran ser suplidas, por el alto costo que significaría responder a cada falencia de cada empleado.

FASE III: AUTOAPRENDIZAJE

Esta fase de autoaprendizaje viene a plasmar las dos etapas anteriores. Aquí el empleado sabe perfectamente sus habilidades y conocimientos, así como sus debilidades y deficiencias, aquí encontramos que el trabajador pide la capacitación necesaria, que la empresa continúa con su entrenamiento continuo. Con todo, el empleado se encuentra preparado para contar con las atribuciones específicas de su competencia, lo que a su vez genera liderazgos entre los empleados de alto rendimiento.

⇒ **CAPACITACION SOLICITADA:** En base a FODA PERSONAL Y EVALUACION DE DESEMPEÑO, el empleado se dará cuenta de lo que necesita, de sus puntos débiles, sus conocimientos desconocidos, sus competencias no desarrolladas y solicita se le entrene en ellas. En este aspecto se deben configurar ciertos parámetros para poder hacer viable una capacitación diferenciada por grupos. Puesto que es inviable que cada colaborador tenga capacitación en un tópico específico. Por lo que, se deberá ajustar a cada empleado con sus pares en las mismas condiciones que él. Por otra parte, estos costos se podrían mermar con los beneficios por la gestión de retención.

⇒ **APRENDIZAJE CONTINUO:** Aparte de la capacitación solicitada, la empresa determinará las nuevas herramientas y competencias con las que el personal debe contar, según se mueva el mercado. Es responsabilidad

de la empresa y del colaborador seguir con el aprendizaje, actualizar sus conocimientos y adquirir nuevas competencias.

⇒ **EMPOWERMENT:** Ahora con todo el proceso conocido por ambos entes interesados (Compañía y Colaborador), la empresa se descentraliza y le atribuye mayores responsabilidades y menos fiscalización a sus subalternos, con la meta de lograr un compromiso y fidelización para la consecución de los objetivos estratégicos. De esto trata el empowerment, de atribuirle mayores responsabilidades a los subalternos, sobre todo en estos tiempos donde las empresas son cada vez mas planas, por lo que una persona tendrá a su cargo a un mayor número de personas y no las podrá fiscalizar como se quisiera, esto sin duda es un gran motivador; poder decidir sobre cuestiones importantes y tener el apoyo de su jefe.

⇒ **LIDERAZGO:** Gracias a la fase experimental y los tres tópicos anteriores de la fase autoaprendizaje, el colaborador tiene plena conciencia de sus habilidades y competencias, con las mejoras de las debilidades tendremos un colaborador más seguro de sí mismo, así como conciencia de sus puntos clave y capacidades, lo que lo capacita para ser líder, y con esto, ser parte de las promociones de la compañía, por su alto rendimiento y potencial adquiridos.

FASE IV: RESULTADO INDIVIDUAL

Luego de transitar por las cuatro fases anteriores el colaborador está preparado básicamente, con la información necesaria sobre su carrera, además de la preocupación de la empresa por el empleado en cuanto a, por ejemplo, el entrenamiento continuo.

- ⇒ **SATISFACCIÓN LABORAL:** Sin duda alguna que aplicadas las tres fases anteriores de manera eficaz hacen que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, su puesto, su relación familia/trabajo y su autoadministración de carrera.
- ⇒ **MOTIVACION:** Luego de realizados todos estos tópicos y con la conciencia plena de haber explorado todas las necesidades y competencias de cada colaborador, y realizado el entrenamiento, el colaborador se sentirá muy atraído por su trabajo, sentirá satisfacción y deseos de continuar en la empresa, porque se da cuenta de la importancia que ella le otorga. El colaborador se siente motivado con su puesto y su empresa, por lo que desechará las ofertas del mercado. Además, ve todo lo que la empresa invierte en él, lo cual no está dispuesta a perder.
- ⇒ **AUTORREALIZACION:** El colaborador finalmente decidirá permanecer en la empresa puesto que ha podido desarrollar todo su potencial, desaparecer las debilidades y desarrollarse como profesional. Además, de lograr una diferenciación con los compañeros. Se sentirá realizado profesionalmente.

⇒ **COMPROMISO:** Se genera confianza y estabilidad laboral, además de una fuerte fidelización con la empresa. El colaborador se da cuenta de lo que vale y puede lograr en su entidad.

⇒ **AUTOADMINISTRACION DE LA CARRERA:** El empleado se hace cargo de su propia carrera y se responsabiliza por actualizarse y renovarse para así mantener su posibilidad de empleo, es decir, que siempre se encuentre empleado.

Con todas las estrategias adoptadas en las fases anteriores, el colaborador contará con las herramientas necesarias para hacerse cargo de su carrera, esto significa que tiene mayor autonomía y decisión en aspectos de su competencia. Debe estar al tanto de las demandas del mercado para así actualizarse y renovarse en las materias que se originen.

OBJETIVO: RETENCIÓN DE TALENTOS

Posteriormente a las cuatro fases y la pre fase mencionadas el colaborador está preparado básica, analítica y profesionalmente, por lo cual se siente satisfecho, motivado, autorrealizado y comprometido con la organización, por tanto no querrán abandonar la compañía y preferirán mantenerse bajo los aleros de la empresa. No querrán arriesgarse a arribar en otro lugar donde quizá le ofrezcan mayores compensaciones pero quizá todo lo prometido no se cumpla.

FASE V: RESULTADO ORGANIZACIONAL

La Retención de Talentos genera no solo ventajas o beneficios para el colaborador como la seguridad en su trabajo, sino también genera ventajas para la organización como lo son las:

⇒ **VENTAJAS COMPETITIVAS:** El modelo pretende provocar resultados y cambios en la organización, las que serán únicas, posibles de mantener y durables en el tiempo, por nombrar algunas ventajas competitivas: generación de resultados, adaptabilidad al mercado, innovación, personal de alto rendimiento y experiencia, sustentabilidad y competitividad, adaptación al cambio, negocio y fuerza laboral competente.

Conclusiones del Capítulo

En este capítulo, y gracias a todo lo estudiado y los datos proporcionados por las entidades examinadas, pude analizar las falencias y fortalezas de los actuales métodos que utilizan los bancos para no dejar partir a su personal valioso, así pude confeccionar un Modelo de Retención de Talentos para la banca chilena. Es mi propósito que este modelo sea bien considerado y ojalá cumpla con los requerimientos de una eficaz estrategia. En específico, pude explicar los objetivos del modelo que he sugerido. Luego de esto se muestra el Modelo el cual cuenta de seis etapas o fases y el objetivo final, todos explicados en detalle.

Se da cuenta de los pilares y objetivos que tiene el Modelo presentado, el cual creo fielmente es eficaz para esta área no muy explorada por los distintos autores ni por las mismas instituciones según lo que pude analizar.

El Modelo se basa en los distintos artículos y textos que pude estudiar, recopilé información relevante, me informé de algunos de los modelos actuales usados sobre todo por agencias de recursos humanos, también me centré en lo que busca cualquier persona, creo yo, de su empleador y de la vida. Todos queremos suplir nuestras necesidades y conocer lo positivo y negativo que nos está ayudando o retrasando nuestro desarrollo. Las personas, por lo general, queremos lograr nuestras metas y anhelos, desarrollarnos profesionalmente y no estancarnos nunca en un nivel, sino continuar aprendiendo día a día.

Conclusiones Generales

Según los objetivos planteados en la presente Memoria puedo inferir y concluir que uno de los aspectos primordiales en la retención del personal de alto rendimiento o talentoso es la motivación y satisfacción que estas personas deben sentir hacia su institución, así como el compromiso que se debe suscitar para con la empresa, para que así el colaborador coloque todo de sí para lograr todas las metas u objetivos de la institución, pero también de él mismo, así como su máxima contribución hacia el progreso y obtención de ventajas competitivas para ambas partes, con lo cual maximizarán sus potenciales y competencias. También pudimos observar que las características primordiales como la proactividad e iniciativa las debe de arraigar un talento, por lo vertiginoso y cambiante que caracteriza a esta industria y por lo general al mercado.

Por otro lado, según el resultado que pude obtener gracias al trabajo de campo que realicé, pude darme cuenta que los bancos están conscientes de las necesidades, formas de motivar y satisfacer a los colaboradores, maneras de incentivarlos, que el reconocimiento verbal es un importante factor de motivación, así como que las empresas suelen tener gestiones de recursos humanos distintas para estas personas.

Por lo mismo, es que en la última pregunta de mi encuesta, en donde planteo la inquietud de si los bancos estudiados consideran que su política de retención de

talentos ha funcionado, esperaba una mayor conciencia de éxito, pero sólo estuvieron de acuerdo el 58%. Y esto lo esperaba por, como decía antes, que las instituciones tienen conocimiento de los pilares básicos que pueden sustentar una eficaz estrategia de retención de talentos, así como los pilares infaltables. Con esto podrían tener todas las herramientas necesarias para una excelente estrategia de retención, que generaría positivos resultados.

Así, puedo concluir que aunque están al tanto de lo que los talentos requieren, los bancos estudiados y, me atrevería a decir, la banca en general no se preocupa por buscar nuevas alternativas que les ayuden a que su estrategia sea totalmente exitosa. Estas empresas sólo se enfocan en aplicar las herramientas ideadas y publicadas por los distintos autores de bibliografía de recursos humanos, así como de consultores de la materia que publican sus investigaciones de manera on line.

Personalmente, pienso que hay tantas ideas de cómo mantener satisfechos a los talentos, pero las empresas no se preocupan como debieran de este tema, así como también el enfoque que entregan los mismos libros publicados, en los cuales este tema no ha sido exhaustivamente explorado.

Es así como, espero mi propuesta de modelo de retención de talentos para la banca en Chile, y creo yo también aplicable a las demás empresas de las distintas industrias sea aceptado y valorado.

Referencias Bibliográficas:

- Bonache J. y Cabrera A.: La Dirección Estratégica de Personas, Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. (2002).
- Bohlander G. y Snell S.: Administración de recursos humanos, 14ª edición. (2008).
- Dessler G. y Varela R. Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. 5ª edición. (2011).
- McShane S. y Von Glinow M. Curso de MBA: Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento organizacional. (2010).
- Dessler G. Administración de personal. 8ª edición. (2001).
- Valle R. La gestión estratégica de los recursos humanos. 2ª edición. (2004).
- Memoria 2012 Institución Banco de Chile, www.bancochile.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Santander Chile, www.santander.cl
- Memoria 2012 Institución BCI, www.bci.cl
- Memoria 2012 Institución CorpBanca, www.corpbanca.cl
- Memoria 2012 Institución BBVA Chile, www.bbva.cl
- Memoria 2012 Institución Scotiabank Chile, www.scotiabank.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Security, www.security.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Bice, www.bice.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Falabella, www.bancofalabella.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Consorcio, www.bancoconsorcio.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Ripley, www.bancoripley.cl
- Memoria 2012 Institución Banco Paris, www.bancoparis.cl

➤ **Sitios de internet:**

- <http://www.altillo.com/EXAMENES/uba/cssociales/carrreltrabajo/adminperso/adminperso2006resumeni.asp>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1822-que-es-el-outplacement.html>
- <http://erc.msh.org/>
- http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp6/p1.html
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- <http://alcgestionempresarial.wordpress.com/2008/01/17/la-persona-es-importante-retencion-del-talento/>
- <http://www.eumed.net/ce/2006/rcc2.htm>
- Calificadora de riesgo ICR Chile,
[http://icrchile.webmanager.cl/prontus_noticias/site/artic/20090406/asocfile/20090406180311/banco_estado___resena_anual___abr
il_2010.pdf](http://icrchile.webmanager.cl/prontus_noticias/site/artic/20090406/asocfile/20090406180311/banco_estado___resena_anual___abril_2010.pdf)
- <http://es.wikipedia.org>
- www.laborum.com
- www.terra.cl
- <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano/18 mayo 2013>
- [http://www.laborum.cl/empleadores/mundoLaboral/articulo/495.ht
ml/ 18 mayo 2013](http://www.laborum.cl/empleadores/mundoLaboral/articulo/495.html)

- <http://www.cityen.cl/Novedades/La-importancia-del-kick-off-en-las-empresas.html>/18 mayo 2013
- http://www.altoren.com/modelo_rrhh.htm / 21 julio 2013
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>/ 22 julio 2013
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Counseling> / 22 julio 2013
- http://www.rrhh-web.com/caracteristicas_ato_rendimiento.html/ 20 agosto 2013
- http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_fin.asp?id=295/ 28 agosto 2013
- <http://definicion.de/talento/>4 septiembre 2013

ANEXOS

Anexo N°1: Gestión Recursos Humanos bancos en estudio.

Este anexo presenta a los doce bancos que son objeto de este estudio, los cuales son: Banco de Chile, Banco Santander Chile, BCI, CorpBanca, BBVA Chile, Scotiabank Chile, Banco Security, Banco Bice, Banco Falabella, Banco Consorcio, Banco Ripley y Banco París.

En cada caso se muestra como los bancos dirigen su estrategia de recursos humanos, sus distintos planes y los beneficios que les otorgan a sus colaboradores, esto según la información obtenida de sus Memorias Anuales 2012.

La importancia de este anexo radica en las técnicas actuales de gestión de recursos humanos de las empresas en estudio, como es que ellos motivan y alinean a su personal, y sobre todo a sus colaboradores con más características únicas y distintas al resto, a los cuales por sobre todo están dirigidas sus acciones de retención.

INSTITUCIÓN BANCO DE CHILE

El banco destaca el respeto y la meritocracia. Durante 2012, se mejoró el sistema de evaluación por competencias y se perfeccionó el proceso de reclutamiento con el lanzamiento de una plataforma de movilidad interna. Es una herramienta que permite ingresar el currículum, editar permanentemente su información, conocer los cargos disponibles y postular a todas aquellas vacantes cuyos requisitos coincidan con la experiencia y competencia solicitada.

Se realizó un nuevo proceso de Evaluación por Competencias Corporativas: Adaptabilidad, Orientación al Negocio, Trabajo en Equipo y Capacidad de Ejecución. Con el fin de tener una mirada más transversal de la conducta de cada colaborador, la evaluación incorporó dos nuevos factores: Calidad de Servicio, Compromiso y Responsabilidad. El instrumento de medición diferencia por tipos de cargos, áreas de negocio, y además, establece compromisos de planes de acción con cada uno de los miembros del equipo. Se realizan capacitaciones de forma e-learning y clases presenciales. Se definió un nuevo modelo de comunicaciones para seguir consolidando la cultura organizacional. El modelo cuenta con tres ámbitos de trabajo: (i) Planificación de la estrategia de comunicación corporativa, (ii) Diseño y planificación de la estrategia comunicacional de las divisiones y (iii) Asesorías para necesidades específicas de gerencias divisionales o proyectos que impactan a una o más divisiones.

El banco cuenta con una serie de programas y actividades que promueven estilos de vida saludables, física y psicológicamente, además de fomentar la recreación y formación integral de todos los integrantes. Algunos de los hitos que marcaron la gestión en esta materia fueron:

- Implementación de un Plan de Intervención de Recursos Humanos en caso de asaltos a sucursales, delimitando funciones específicas y estableciendo un árbol de llamados.
- Aumento de un 10% en consultas a nivel nacional en el servicio de orientación médica telefónica 800 Doctor.
- Constitución de una mesa de trabajo que diseñó, elaboró y propuso una metodología para incluir en el plan anual de capacitación los programas de calidad de vida, con un enfoque preventivo en gestión de las personas y manejo de conflictos.

INSTITUCIÓN BANCO SANTANDER

Gracias a la puesta en marcha de NEO CRM se ha tenido un mejor aprovechamiento del tiempo. La cantidad de herramientas de consulta sobre las que el ejecutivo debía discernir frente a los requerimientos de un cliente eran catorce. Hoy solo una.

Evolución:

- Avance al 17° lugar en el ranking del Great Place to Work y el segundo lugar entre las empresas de mayor tamaño.
- Aumento de dos puntos en clima laboral.
- Alza de la identificación y compromiso a un 85%.

La empresa ha creado una gama de distinciones que reconocen a aquellos funcionarios en tres áreas: por representar los valores Santander, por buen desempeño o por las mejores prácticas.

El banco asigna un valor estratégico a la meritocracia, diferenciando el talento de sus trabajadores de acuerdo a su desempeño individual. En esta línea ofrece diversas oportunidades de formación a las personas con desempeño destacado:

- Pasantías internacionales en Nueva York, Londres o España.
- Acceder a diplomados in-house, dictados por la Universidad Católica y financiados por Santander.
- Estudios de post grado como MBA o magíster de especialidad (cofinanciados por la empresa).
- Una beca, que financia gran parte de los estudios universitarios o técnicos. Se exige como requisito tener buen rendimiento académico y un desempeño destacado en el trabajo.

Banco Santander cuenta con una serie de programas entre los que destacan:

- **Entrénate:** Herramienta de autogestión que ofrece cursos para actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades en ofimática y formación bancaria.
- **Entrénate, formación a tu medida:** Se incorporó un curso de formación en competencias claves para el desempeño de tareas para apoyar a aquellos empleados evaluados bajo lo esperado, o que quieran desarrollar aún más sus fortalezas.
- **On Boarding:** Ofrece orientación al supervisor respecto de cómo guiar a un empleado recién llegado al puesto de trabajo. Por su parte, el funcionario puede acceder a cursos presenciales o virtuales con el mismo fin: adecuarse de la mejor manera a sus nuevas responsabilidades y entorno laboral.
- **Escuela de Servicio:** enfocada en aquellos segmentos más necesitados de apoyo para influir positivamente en los índices de calidad.
- **Sucursal Escuela Banefe:** Modelo formativo mediante el cual se destinó una sucursal real con atención al público para la correcta formación de nuevos ejecutivos y el reforzamiento de aquellos casos que lo requieran.

Se revisa anualmente el desempeño de los empleados, considerando factores como trabajo en equipo, iniciativa y flexibilidad. También se toma en cuenta la función que realiza cada persona, su nivel de responsabilidad, las referencias del mercado y los resultados obtenidos por la organización. Este proceso permite

detectar necesidades de formación y gestionar oportunidades de desarrollo profesional. El resultado de las evaluaciones se informa a los empleados para que puedan conocer sus avances. También se aplica una evaluación ascendente para los supervisores, en la que participan todos los empleados del banco.

Todos los funcionarios tienen diseñados planes de compensación variable, ligados a consecución de metas y objetivos, cuyo cumplimiento es evaluado en forma trimestral y/o anual.

Para alcanzar una óptima calidad de vida laboral, se formó una mesa de trabajo llamada “VIVE Santander, construyendo juntos el mejor Banco”. Está integrado por personas de distintas áreas y busca potenciar las buenas prácticas y acoger propuestas de los propios empleados, generando acciones concretas que permitan mejorar la calidad de vida laboral.

Entre las mejoras implementadas en 2012 destacan:

- Tres tardes libres al año.
- Día de la red: celebrado el 9 de octubre para reconocer el trabajo diario. Las sucursales cierran a las 17.00 hrs.
- Jeans day: el 30 de noviembre, 7 y 14 de diciembre los equipos de Servicios Centrales pueden asistir a sus trabajos con jeans a cambio de un aporte de \$500. Esta contribución se destinó a la reconstrucción del centro Manresa de la Fundación Paréntesis del Hogar de Cristo.

- Cruza las Fronteras: programa para estudiar inglés durante dos meses en el extranjero, manteniendo el puesto de trabajo y la renta.

Evolución:

1. La encuesta de clima laboral mostró un incremento de 2 puntos en comparación al año anterior. De las 14 dimensiones evaluadas, 12 tuvieron alzas respecto de la medición realizada en 2011.
2. Banco Santander avanzó un lugar en el ranking Great Place to Work, ubicándose en el puesto número 17 del ranking general, y en el segundo lugar entre las empresas de más de cinco mil empleados.
3. El índice de rotación general bajó de 13,8% en 2011 a 11,7% en 2012. En este resultado influyó la decisión de establecer una permanencia mínima de 18 meses en el puesto de trabajo.
4. La identificación y compromiso de los empleados con el banco mostró el mejor índice desde 2009, llegando al 85%.

INSTITUCIÓN BCI

El banco entrega diversos beneficios, tanto materiales como inmateriales. Entre los materiales destacó el bono económico otorgado a todos los colaboradores en celebración de los 75 años. A esto se suman los beneficios tradicionales que se otorgan por nacimiento de hijos, matrimonio, los aportes a la vivienda y a la educación. Entre los inmateriales destaca la iniciativa Trabajo a la Medida (TAM)

en la que los colaboradores que lo requieran pueden ajustar su horario de entrada o trabajar desde sus casas.

Bajo el alero del Departamento de Bienestar Laboral y su slogan Bci Contigo, se desarrollaron distintas iniciativas, tales como un programa de salud y beneficios para colaboradores y sus familias; el programa Te Quiero Protegido, diseñado para ayudar a resolver y manejar distintas dificultades personales, familiares, legales y/o financieras; y una completa renovación de la plataforma intranet, a través de la cual los colaboradores pueden acceder a todos los beneficios que ofrece la corporación.

Como una forma de incorporar a los colaboradores en el desarrollo de mejoras continuas en sus puestos de trabajo, Bci creó Bci+1% Colaboradores. Este programa busca encontrar solución inmediata a los obstáculos del quehacer diario, facultando a las distintas jefaturas y a sus equipos de colaboradores para identificar problemas y necesidades, y ofrecer soluciones concretas que luego son implementadas. Las ideas surgen de los mismos equipos en reuniones de escucha periódicas, contribuyendo no sólo a mejorar la experiencia de trabajo, sino también el clima organizacional. Las mejores ideas implementadas se comparten dentro de la organización a través de la publicación del informativo “Escuchamos y lo Hicimos”.

El banco creó el Programa Fondo de Presidencia, que busca favorecer el desarrollo de carrera interna de los colaboradores, potenciar e incentivar la movilidad entre áreas de manera que adquieran una visión más integral del negocio y potenciar la formación de futuros líderes con visión corporativa.

Se cambió el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores incorporando filtros de actitud, integridad y ventas, además de los conocimientos y habilidades que cada cargo requiere.

La corporación debe procurar que todos sus colaboradores tengan una calidad de vida digna y un trabajo estable, con posibilidades de desarrollo personal, profesional y familiar, donde se incentive y retribuya adecuadamente el buen desempeño y el esfuerzo individual y grupal, junto con entregar las directrices y formas que mantengan un ambiente laboral de excelencia y un comportamiento profesional y ético exigente.

La gerencia Gestión de Personas tiene como propósito generar las condiciones óptimas para el desarrollo de los colaboradores, potenciando sus talentos y contribuyendo, de esta forma, al crecimiento de Bci. Esta gerencia lidera el desarrollo e implementación de una estrategia integrada de recursos humanos, poniendo énfasis en el desarrollo de las capacidades de la corporación y de las personas que la componen, asegurando que se encuentren alineadas con la visión y prioridades del negocio, así como con los principios y valores Bci.

Su modelo de operación tiene como objetivos:

- El desarrollo de las capacidades de la organización y sus colaboradores.
- El desarrollo de una mentalidad enfocada al servicio de excelencia.
- La mejora permanente de la eficiencia, escala y productividad.
- El foco y alineamiento organizacional.
- El desarrollo de la especialización y sistemas integrados.
- El desarrollo de conocimientos, competencias y prácticas de trabajo que contribuyan a lograr los objetivos del negocio.

Este modelo de operación se sustenta en tres áreas:

- Innovación y Desarrollo: encargada del diseño e implementación de políticas, prácticas de trabajo, procesos, conocimientos y productos que satisfacen las necesidades del negocio.
- Procesos de Recursos Humanos: enfocada en la entrega de un servicio eficiente, oportuno y de calidad para todos los colaboradores del banco.
- Socio de Negocio: identifica y da respuesta oportuna a las necesidades del negocio relacionadas con los colaboradores de la corporación.

INSTITUCIÓN BBVA CHILE

El compromiso de BBVA con el desarrollo profesional de sus colaboradores se refleja en su plan anual de formación, que se desarrolla tanto en forma presencial como e-learning. Abarca la formación corporativa, que busca transmitir la estrategia institucional, la cultura y sus valores; y también la formación técnica,

que considera conocimientos para desarrollar habilidades que den sustento a las tareas comerciales y de apoyo.

Se puso en marcha un nuevo programa de certificación de conocimientos, que busca reforzar, nivelar y validar los conocimientos técnicos básicos de quienes se desempeñan tanto en las áreas comerciales como en las de apoyo. Además, se estableció la certificación como una nueva exigencia para la movilidad y desarrollo profesional al interior de la organización, asegurando que el nivel de conocimiento de los colaboradores sea el que el banco requiere. De igual forma, dispuso apoyo especializado a quienes no lograron validar sus conocimientos para alcanzar los niveles de logro exigidos.

Durante el ejercicio también concluyó la aplicación del programa de desarrollo directivo, que tuvo como principal objetivo traspasar conocimientos específicos sobre cultura de servicio, clima laboral, ética, innovación y emprendimiento a quienes ocupan cargos directivos. Ello con el objetivo que este colectivo pueda permear a sus equipos con estas visiones corporativas.

Al programa de desarrollo directivo se integraron también los talentos de la organización, quienes por sus evaluaciones de desempeño, competencia, cumplimiento de objetivos y otras características se perfilan como los candidatos para asumir futuras posiciones directivas. Además, se abrieron nuevas oportunidades de educación continua mediante la firma de convenios con siete

universidades y escuelas de negocio, que están posibilitando que los colaboradores con títulos profesionales realicen estudios de postgrado accediendo a aranceles preferenciales.

Un foco estratégico continuó siendo la gestión del clima laboral, lo que apunta a construir ambientes de trabajo estimulantes, desarrollar talento y constituir equipos de alto desempeño dentro de la organización. Para evaluar la calidad del clima laboral, se utilizan dos herramientas que se aplican en forma simultánea y que permiten escuchar la opinión de los colaboradores sobre la empresa y trabajar proactivamente sobre la base de esos resultados. Se trata de la encuesta corporativa que se aplica a sus empleados en todas sus operaciones y la que realiza la organización mundial Great Place to Work, que busca reconocer los mejores ambientes laborales. Ambas mediciones entregan valiosos resultados que originan planes de apoyo para aquellas áreas que podrían mostrar demoras respecto de los avances sistemáticos que el banco como organización ha venido evidenciando en clima laboral año a año. En 2012 BBVA figuró entre las mejores empresas para trabajar en Chile según Great Place to Work.

Se puso en marcha el programa Reconoce, que distingue el valor de los colaboradores como motores de generación de resultados gracias a su compromiso, permanencia, cumplimiento de objetivos, desempeño sobresaliente y aporte al clima laboral. El programa abarca tres ejes: reconocimiento al

desempeño individual, a la colaboración transversal para alcanzar resultados relevantes mediante el trabajo en equipo y a la trayectoria.

Además, se lanzó el programa de Diversidad, que busca promover la incorporación de mujeres a la organización, brindar apoyo a las madres e incluir la perspectiva de género en los planes de desarrollo, capacitación y promociones internas. Y la cobertura de licencias de maternidad. Asimismo, por primera vez el banco participó en el estudio anual que realiza la Fundación Chile Unido y la revista Ya de El Mercurio sobre las mejores empresas para padres y madres que trabajan.

INSTITUCION SCOTIABANK CHILE

Scotiabank recibió el reconocimiento “Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan”, otorgado por la Revista Ya de El Mercurio y la Fundación Chile Unido. Entre las iniciativas dirigidas a colaboradores destacan:

Programa Avance de la Mujer:

Iniciativa internacional, cuyo fin es otorgar herramientas y competencias a sus colaboradoras, que les permitan autogestionar con éxito sus carreras, potenciar su rol de liderazgo y aumentar sus posibilidades de adquirir posiciones de alta dirección al interior de la organización. Scotiabank Chile cuenta con un Comité Local para el Programa Avance de la Mujer, que tiene por propósito generar

iniciativas y recomendaciones que permitan aumentar la presencia de mujeres en los niveles gerenciales. A 2012, un 25% de los cargos gerenciales son mujeres.

Scotiabank+:

Este ámbito agrupa toda la oferta de valor que Scotiabank tiene para sus colaboradores, la que se sustenta en cuatro pilares: Equilibrio Vida-Trabajo; Desarrollo de Carrera; Compensaciones Adecuadas y Mayor Empleabilidad.

Algunas de las principales iniciativas de Scotiabank en este ámbito son:

- Horario laboral: Jornada de trabajo reducida de 42 horas semanales.
- FlexTime: Permite a los colaboradores adelantar o atrasar su horario laboral de ingreso o salida, entregando la posibilidad de adaptar los horarios en función de las necesidades personales.
- Jornada Maternal: El Programa Maternidad y Trabajo entrega a las colaboradoras una jornada especial de 08:45 a 14:30 horas, la cual se extiende desde que la madre regresa de su postnatal hasta que el hijo(a) cumple un año de vida. A diferencia de la Ley de Permiso Postnatal Parental que establece topes en el subsidio, el banco conserva íntegra la renta durante el primer año de vida del pequeño, mientras la colaboradora se encuentre trabajando. Así también, se apoya a todos los padres que hagan uso de semanas de postnatal parental que les sean cedidas por la madre, recibiendo de manera íntegra su remuneración durante el tiempo que se encuentren fuera, ya sea en jornada parcial o total.

Otros beneficios que se entregan a todos los colaboradores son: Alimentación, Seguro de Vida, Sala Cuna, Fondo de Ayuda Médica, Ramas deportivas y de folklore, convenios con gimnasios, piscinas, instituciones de educación, salud, recreación y turismo, entre otros.

- Desarrollo del liderazgo: Con el objeto de capacitar, orientar, asesorar y promover a los empleados para funciones de liderazgo o de dirección, durante el año 2012, se desarrollaron intensivamente los siguientes programas:

- Programa Fundamentos para una Orientación Efectiva:
Cuyo foco es el desarrollo de competencias conversacionales, fomento de la autoestima, alineación de objetivos y fomento de la responsabilidad y compromiso.
- Programa de Liderazgo Situacional:
El que hace especial hincapié en el desarrollo de habilidades del supervisor, con foco en desarrollar la capacidad del líder de hacer alianzas con el colaborador.
- Programa de Supervisión de Personal:
Esta actividad tiene foco en la administración cotidiana de sus equipos, con enfoque también en el análisis de las normativas internas y legales de la administración de personal.
- Programa de Gestión de Desempeño:
Entrega a los líderes las herramientas necesarias para conducir el proceso de gestión del desempeño, poniendo foco en el establecimiento

de metas, su seguimiento, feedback, planes de desarrollo y evaluación del desempeño.

- Portal Gestión de Movilidad Interna:

Su objetivo es promover a las personas talentosas que tengan un buen desempeño, generando oportunidades de movilidad interna. Entrega a los colaboradores la posibilidad de postular a las oportunidades profesionales que se generen internamente, facilitando el crecimiento de acuerdo a sus planes de desarrollo.

- Cadena de Comunicación:

Scotiabank alienta y apoya la comunicación abierta, honesta y bidireccional y ha establecido canales alternativos para que sus colaboradores puedan plantear y resolver efectivamente los problemas e inquietudes relacionadas con el lugar de trabajo, procesos o conductas. La Cadena de la Comunicación cuenta con varios conductos alternativos. En el primer nivel, los colaboradores pueden dirigir las consultas a su Supervisor Directo. Si en esta instancia no se pueden aclarar las dudas, existe el segundo nivel, en que se escala al Jefe del Supervisor Directo. Si el colaborador considera que no puede discutir su preocupación con alguna de estas personas o si no ha recibido respuesta satisfactoria, puede proceder al nivel tres, que es dirigirse al Gerente Divisional. Alternativamente, los colaboradores pueden en cualquier momento recurrir a la Gerencia de Relaciones Laborales y a la División de Recursos Humanos.

- Punto de Vista / Encuesta Clima:

Anualmente, se realiza la Encuesta Punto de Vista, en la que participan todos los colaboradores del Grupo Scotiabank, la cual indicó que el banco sigue mejorando los niveles de satisfacción y compromiso. El total de respuestas favorables del Índice de Compromiso creció de 76% a 78%. Este índice se compone de tres factores: *Satisfacción*, *Compromiso* y *Orgullo*. El factor *Satisfacción* presentó un crecimiento de 81% a 83% de colaboradores que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en considerar a Scotiabank como un excelente lugar para trabajar. De igual manera, tanto el *Compromiso* como la Recomendación subieron 2 puntos creciendo de 76% a 78%, y el *Orgullo* de pertenecer a esta organización se mantiene en niveles muy altos, con un 82% de respuestas favorables.

Scotiabank fue reconocido por la Fundación Chile Unido y la Revista Ya de El Mercurio, como una de las Mejores Empresas para Madres y Padres que Trabajan. Esta distinción destaca las políticas de conciliación vida y trabajo impulsadas por el banco.

INSTITUCIÓN BANCO SECURITY

Tanto el Grupo Security como sus filiales poseen un plan de incentivos, el cual se basa en el cumplimiento de metas de rentabilidad sobre el capital y reservas, además del cumplimiento del presupuesto establecido por año. Cada empresa incurre directamente en los gastos asociados a este plan.

INSTITUCIÓN BANCO BICE

En la décima versión de la encuesta anónima y confidencial de clima laboral denominada “Construyendo el BICE del Futuro”, se registró una alta participación de los empleados. Sus resultados mostraron un resultado con los valores más altos obtenidos en todos los años de su aplicación y una consolidación de los indicadores de clima.

En materia de comunicaciones internas, por segundo año consecutivo destaca que las dos fuentes internas de información más relevante para los empleados son “Mi Jefe Directo” e “Intranet Corporativa”.

Se aplicó a todos los colaboradores del banco, el sistema de evaluación anual de cumplimiento de metas y desempeño, potenciando esta importante herramienta de gestión del personal que sustenta los pilares para desarrollar liderazgo, eficiencia, excelencia en el servicio a los clientes y creación de valor para los accionistas. Se entregó a los colaboradores un nuevo Código de Conducta, para ratificar su compromiso para garantizar que el banco se gobierne conforme a los más altos estándares de conducta comercial y ética, así como con las mejores prácticas de dirección.

Finalizó el proyecto que permite disponer de carpetas electrónicas del personal, digitalizándose los documentos de cada trabajador, con lo cual las jefaturas

pueden consultar en línea los antecedentes contractuales y otros adicionales de sus colaboradores.

En el ámbito de inducción de los profesionales que ingresan a las áreas comerciales y de riesgo, se avanzó con la realización de talleres de Dilemas Éticos y de un Ciclo de Charlas dictadas por ejecutivos del banco con los cuales interactúan.

Las actividades más destacadas fueron:

- Participación en el “Diploma en Gestión de Operaciones y Servicios Financieros”, realizado por Instituto de Estudios Bancarios en conjunto con la Universidad de Chile.
- Se realizaron tres talleres de Calidad de Servicio y Mejora Continua.
- Se continuó el curso de Seguridad de la Información, en modalidad e-learning.
- Se desarrollaron cursos del programa Office, destacándose la herramienta Excel en sus distintos niveles.
- Se llevó a cabo el reentrenamiento y perfeccionamiento de los vigilantes de la Casa Matriz y sucursales del Banco.
- Se realizó el taller de Derivados para 25 profesionales de la División Corporaciones, División Finanzas e Internacional, Operaciones y Tecnología, Fiscalía y Contraloría.

- 29 profesionales de las Divisiones Corporaciones, Empresas y Sucursales y de Personas, Gerencia de Crédito y Planificación y Desarrollo realizaron el curso de “Herramientas para el Análisis de Empresas y Entorno de Negocios” dictado por la Universidad Católica.
- Se otorgaron 33 becas de financiamiento a empleados, las que les permitieron cursar estudios técnicos y universitarios en el Instituto de Estudios Bancarios. El banco ha promocionado actividades de integración del personal y sus familias, entre las que destacan la tradicional fiesta de aniversario de la institución con asistencia del Directorio y todo el personal, y la fiesta de fin de año que el banco proporciona a los padres con hijos de hasta 12 años de edad.

INSTITUCIÓN BANCO FALABELLA

- **Capacitación:**

Con el fin de entregar un mejor servicio y promover la buena venta, en el programa de capacitación correspondiente al plan comercial 2012 “Cumbres”, se desarrollaron cuatro focos esenciales: riesgo, productos, ventas y servicio, donde se trabajó el fortalecimiento del compromiso de los colaboradores con los clientes.

- **Desarrollo:**

Se mantuvieron las becas postulables (38 personas). Además, se realizó el Diplomado en Dirección de Empresas de Servicio y el nuevo Diploma e-class de Servicio.

- Reconocimiento:

Durante este año se reconoció en Casa Matriz a quienes fueron destacados por su experiencia y compromiso, estas personas participaron en el Programa de Capacitación Comercial 2012 “Cumbres”, compartiendo sus conocimientos como facilitadores “Sherpas”, donde lograron empoderarse de este rol, dictando talleres de excelencia a los ejecutivos. A través de premiaciones, se reconocieron a Agentes, Sucursales y Ejecutivos de diferentes productos, quienes destacaron por las metas alcanzadas en las diferentes etapas del plan comercial.

- Beneficios:

Se desarrolló el Programa Calidad de Vida. Dentro de éste, se destacó la implementación del Programa “T- Orienta”, donde se dispuso de asesoría psicológica, legal y financiera. En Casa Matriz se entregan snacks saludables, café y además, se implementa gimnasia de pausa dos veces a la semana. Para también beneficiar a las familias se realizaron las actividades de verano e invierno, en las que participaron niños entre 4 y 14 años. Durante el segundo semestre se realizaron en la Región Metropolitana, actividades recreativas mensuales como zumba, yoga, running, cueca y natación, entre otros.

- Comunicaciones:

Se realizó la confección y lanzamiento de la revista “Conexión: Estamos más cerca”. Esta herramienta permite dar a conocer las acciones y desafíos desarrollados durante el 2012 a todos los colaboradores de Banco Falabella.

INSTITUCIÓN BANCO RIPLEY

El banco intenta brindar calidad de vida y oportunidades de desarrollo, en un entorno meritocrático. Su estrategia y políticas intentan recoger las importantes transformaciones y adecuarse a estos nuevos tiempos. El banco tiene un permanente accionar que está basado en dos principios fundamentales: *Respeto* y *Trabajo/Familia*.

La administración superior del banco manifiesta su total compromiso con la adhesión a los valores y principios antes indicados, y realiza periódicamente actividades tendientes a la difusión y adhesión de los valores institucionales por parte de todos sus colaboradores. Sin perjuicio de ello, y para reforzar los conceptos anteriores, Banco Ripley tiene un “*Compromiso Ético*” al que adhieren todos sus colaboradores y que corresponde a una recomendación de la conducta que deben observar las personas relacionadas al negocio bancario.

Principios básicos:

- Conductas personales.
- Conflicto de intereses.
- Conducta financiera e inversiones personales.
- Exclusión de negocios ilegítimos.
- Relaciones laborales.
- Relación con clientes.
- Relación con proveedores.

- Invitaciones y regalos.
- Manejo de información confidencial.
- Uso de información privilegiada.
- Uso de atribuciones.
- Uso del nombre del banco y sociedades filiales.
- Manejo de dinero y bienes del banco y sociedades filiales.
- Investigación.
- Transacciones comerciales condicionadas.
- Responsabilidad individual.
- Sanciones.
- Procedimiento de consultas y canalización de denuncias.

La conciliación entre trabajo y familia es una variable altamente relevante. Así entonces, se mantienen políticas que tiendan a brindar las mejores condiciones para desarrollar sus actividades, promoviendo e impulsando un justo equilibrio entre el tiempo dedicado a lo laboral de aquel que deben dedicar a sus actividades familiares o extra laborales. Los beneficios para empleados constan de asignaciones de colación, movilización, navidad, fiestas patrias, bonos escolares y asignaciones por matrimonios y nacimientos, entre otras situaciones.

El banco entregó el “Compromiso Ético”, el “Reglamento interno de orden, higiene y seguridad” y el documento “Prevención de Delitos”. Estos documentos actualizados resumen el comportamiento que aspiran tengan todos los

colaboradores y por cierto, contienen los principios éticos que junto con la filosofía empresarial, son los pilares fundamentales de la cultura organizacional.

Respecto al clima laboral el banco con la guía y apoyo de su área corporativa, ha implementado una herramienta de medición regular de clima laboral en todas las áreas del banco. Esta herramienta permite tener un diagnóstico específico e identificar las brechas que permiten establecer planes de acción para una mejora continua.

Capacitación y Desarrollo:

La estrategia definida se basa en tres pilares fundamentales, dentro de los cuales uno de ellos es contar con equipos de profesionales de excelencia, con experiencia en la industria bancaria y altamente capacitados en las áreas de cada especialidad. Por esta razón, durante 2012 se ha continuado con los programas de capacitación masiva tanto en la red de sucursales como también para los colaboradores de las áreas de servicios centrales. Estos programas están orientados a perfeccionar las habilidades de los ejecutivos comerciales y actualizar los conocimientos de los profesionales especializados en materias técnicas. Complementando lo anterior se han impartido cursos y seminarios orientados a desarrollar y potenciar las capacidades blandas de los colaboradores. Así por ejemplo, se dictaron cursos de manejo de stress, liderazgo y gestión de personas, trabajo en equipo, charlas motivacionales y prevención de riesgos. La política de capacitación considera una activa participación de monitores o relatores internos

en las materias propias del banco, tales como las políticas y procedimientos en materias de riesgo de crédito, características de los productos financieros, aspectos de riesgo operacional, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, calidad de servicio y atención de clientes, uso de aplicaciones de apoyo y otros relativos a materias de seguridad física, prevención de riesgos y también de seguridad de la información. Con el objeto de desarrollar las habilidades para estos relatores, se impartieron cursos especializados dirigidos a los monitores, para la preparación y presentación de sus materias. Estas acciones permiten contar con profesionales que además de conocer sus materias específicas, tienen las habilidades para transmitir sus conocimientos y políticas del banco a los nuevos colaboradores.

Asimismo, continuó el Programa Especial para Estudios Superiores, que consiste en que el banco financia, en forma parcial, estudios superiores, a través de un fondo anual concursable para quienes se deseen inscribir y que cumplan los requisitos establecidos en las bases de participación. En la misma línea, se continuó con la política de financiar diversos Diplomados en casas de estudios superiores.

INSTITUCIÓN BANCO PARÍS

La estrategia orientó sus servicios a los clientes Cencosud, esto implicó un profundo proceso de reestructuración, donde la Gerencia de Recursos Humanos participó activamente, velando por el cuidado de las personas.

Uno de los principales objetivos fue generar cercanía con las personas, respondiendo, atendiendo las necesidades y requerimientos de la organización, con impecabilidad y oportunidad, asesorando y acompañando en las distintas decisiones del negocio que impactan en los colaboradores. En función de la gestión eficiente de los procesos de capital humano, se fortaleció el rol de Business Partner y de las áreas especialistas.

En esta línea el banco se sumó a la aplicación de la herramienta de evaluación de clima laboral GPTW (Great Place to Work). Su gestión permitirá profundizar en el conocimiento del negocio, orientando el foco del capital humano en la gestión de los líderes.

En relación a la formación y capacitación, el 100% de la dotación recibió instrucción con acciones e-learning y cursos presenciales. El foco se orientó en fortalecer el conocimiento de las personas en términos normativos y, en especial, a los nuevos desafíos que planteó el Sernac Financiero, dentro del proceso continuo de transparencia con nuestros clientes.

Anexo N°2: Personas que respondieron a la encuesta.

Nombre y Apellido	Banco	Cargo
PAULINA VERA VÁSQUEZ	BANCO DE CHILE	JEFE CORPORATIVO DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
JOSEFA VALDES	SANTANDER	JEFE ÁREA RRHH
GUADALUPE CABALLERO	BCI	JEFE DESARROLLO DE PERSONAS
ISABEL DE LA CARRERA	CORPBANCA	JEFE DE SELECCIÓN
OSCAR GALVEZ	BBVA	RESPONSABLE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FELIPE YAÑEZ CASTRO	SCOTIABANK	ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
FRANCISCA CARUZ	SECURITY	SUBGERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
MARTÍN BARROS	BICE	SUBGERENTE
MARÍA JOSE RIOJA	FALABELLA	SUBGERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ALVARO LARRAÍN.	CONSORCIO	FISCAL
ROBERTO ILLANES	RIPLEY	SUBGERENTE PERSONAS
TANNIA CELEDON COLLINS / RAÚL GALLARDO	PARIS	AGENTES

