

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



**“ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CICLO DE VIDA LABORAL, EN BASE A LOS
POLINOMIOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO, ENTRE FARMACIAS
SALCOBRAND Y BANCO BCI”**

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

PROFESOR GUÍA: SR. OSCAR L. FARIÑA HINOJOSA.

ALUMNO: SR. ALBERTO EDUARDO LOBOS GARCIA.

VIÑA DEL MAR, 2013.

Alberto Eduardo Lobos García Rut: 17.402.097-3, alumno de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso y **Sebastián Samuel Sotomayor Arenas** Rut: 17.314.295-1, alumno de Ingeniería Comercial de la Universidad de Santiago de Chile. Autores del presente trabajo de tesis, que para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial; realizan un esfuerzo de cooperación interuniversitaria, junto a sus respectivos Profesores Guías, que a continuación se identifican:

Sr. Oscar L. Fariña Hinojosa, Universidad de Valparaíso.

Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Contador Auditor, Universidad de Chile, Magister en Gestión de Organizaciones, Universidad de Valparaíso.

Dr. Carlos Gómez Díaz, Universidad de Santiago de Chile, Ph. D. Management - Latin American Studies, the University of Liverpool. U. K.

De acuerdo a lo anterior, estos dos profesores han guiado a los autores en este único trabajo, para ser presentado, en cada una de sus unidades académicas, respectivamente, solo diferenciándose en la atención de las particulares exigencias de cada institución.

Dedicado a mi familia y seres queridos, por todo el apoyo en esta etapa y los esfuerzos que significó la realización de mi carrera que termina con este trabajo.

Alberto Eduardo Lobos García.

Agradezco a todas las personas que me han apoyado, principalmente a mi Profesor Guía Sr. Oscar L. Fariña H., como también a empresas Salcobrand y Banco BCI, por las facilidades otorgadas.

INDICE

RESUMEN	ix
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO	3
1.1 Preguntas de Investigación	6
1.2 Objetivo de la Investigación	6
1.3 Limitaciones	7
CAPITULO II: ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO A UTILIZAR.....	8
2.1 ¿Qué es Gestionar?	8
2.2 ¿Qué es el Talento?	9
2.3 El arribo del talento a la organización	14
2.4 ¿Para qué gestionar el talento?	16
2.5 La implementación de la Gestión del Talento en la organización.	18
2.6 Variables	20

CAPÍTULO III: UN MODELO PARA GESTIONAR EL TALENTO	21
3.1 Bases	21
3.2 El modelo de Polinomios.....	22
CAPITULO IV: EL ESTUDIO.....	45
4.1 Metodología de la Investigación.....	45
4.2 Elementos para el análisis de los resultados	46
4.3 Casos de Estudio	48
4.3.1 Caso Salcobrand	48
Resultados encuestas Salcobrand	50
4.3.2. Caso BCI	57
Resultados encuestas Banco BCI	59
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	71
Cuestionario I	72

Cuestionario II	74
Cuestionario III	76
Entrevistas Salcobrand	78
Cuestionario I	78
Cuestionario I	81
Cuestionario I	84
Cuestionario I	86
Cuestionario I	89
Cuestionario I	92
Cuestionario II	94
Cuestionario III	98
Tablas de resultados Farmacias Salcobrand	101
Entrevistas Banco BCI	107
Cuestionario I	107
Cuestionario I	110

Cuestionario I	113
Cuestionario I	116
Cuestionario I	119
Cuestionario I	122
Cuestionario II	125
Cuestionario III	128
Tablas de resultados Banco BCI	131

RESUMEN

Hoy en día la Gestión del Talento ha renacido como un tema elemental en las empresas, principalmente en el área de Gestión de Personas. A partir del año 2006 aproximadamente, en Chile comienzan una serie de seminarios y charlas con temas como, *“Gestión de la nueva generación de talentos”*¹ y *“Gestión de Talentos en un contexto Global”*²; pero sus inicios en el mundo surgen más bien en los años 90, dando un fuerte énfasis en los procesos de atraer, retener y mantener talentos. El propósito del presente estudio tiene como finalidad, conocer la aplicación práctica de los conceptos fundamentales que considera la “Teoría del Talento” en dos importantes y conocidas empresas de nuestro país, a saber: Farmacias SALCOBRAND y Banco de Créditos e Inversiones, BCI.

La investigación se desarrolla simultáneamente en ambas empresas mediante la recopilación de datos a través de la aplicación de entrevistas en terreno, al

¹ Congreso de Charlas y Seminarios Icare, año 2006.
Participantes, Pablo Julián Gerente Corporativo Gestión de Personas, BCI

² Gonzalo Iglesias Gerente General de Coca Cola, Chile

personal que se desempeña en ellas, focalizándolas en sus distintos niveles jerárquicos: superior, intermedio e inferior.

Las respuestas recibidas permiten detectar a menudo opiniones contrapuestas dependiendo del nivel jerárquico de que se trate. De este modo, frecuentemente los niveles jerárquicos superiores de las empresas, afirman la aplicación de los conceptos de la Teoría en estudio en la gestión de la empresa, mientras que los niveles intermedio e inferiores lo niegan o eventualmente lo desconocen.

Con la información obtenida, se procede a realizar un análisis que permite detectar, visualizar y verificar que en la práctica, en ambas empresas existen diversos grados de aplicación de los conceptos de esta teoría. A partir de estudio realizado, se presenta una serie de observaciones y conclusiones, relevando la importancia de la aplicación de los conceptos de “Teoría del Talento” para la gestión de cualquier empresa. Ello contribuirá de manera decisiva a la optimización de la gestión de personas. Finalmente, se estima que invertir en las personas, potenciando sus habilidades y talentos, garantizará la generación de externalidades positivas que tendrán un impacto favorable en toda la organización.

ABSTRACT

Talent Management has become a key element in companies, especially at the People Management Area. Since around 2006, there have been many seminars and talks like “Management for the new generation of talents” and “Talent Management in a Global context”; but its beginnings date back to the 90s, with a strong emphasis in the processes of attracting and keeping talents.

The goal of the present study is to get to know the practical implementation of the main concepts of the “Talent Theory” in two important and known companies of our country: Farmacias SALCOBRAND and Banco de Créditos e Inversiones, BCI.

The research was made simultaneously in both companies by collecting data through field interviews to the company personnel, with a focus on three hierarchical levels: high, intermediate and low.

The interview answers often showed opposed opinions in the different hierarchical levels on study. Usually, higher hierarchical levels claim that the concepts of the theory of talent are applied in the company’s management, while intermediate and lower levels deny it or ignore it.

With the collected information, an analysis was made that allows detecting, visualizing and verifying that in practice, both companies implement the concepts of this theory in different degrees. A series of observations and conclusions are presented in this study, revealing the importance of the implementation of the “Talent Theory” concepts in the companies’ management. This will contribute in a decisive way in the optimization of people management.

Finally, it is estimated that investing in people and enhancing their skills and talents, guarantees positive externalities with an advantageous impact in the whole organization.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en un mundo muy diferente al de hace unas décadas, en el cual se pueden identificar con claridad tres aspectos que destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento humano. Esto junto a la revolución de las comunicaciones y el acelerado proceso de humanización de las relaciones, dan forma a un escenario complejo, cambiante y extremadamente flexible en el cual la organización debe convivir y desarrollarse. De aquí se desprenden una infinidad de cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos que actúan de forma conjunta y sistémica en un campo dinámico como es la organización, lo cual origina imprevisibilidad e incertidumbre en ellas.

En este contexto, el área de Recursos Humanos se ve afectada de forma explícita y diversa por cada uno de estos cambios. Dada la complejidad que significa en sí mismo el ser humano como ente único, distinto al resto. Esto hace que sea prioritario definir, gestionar y medir el talento para competir de forma eficaz.

Antiguamente el concepto “Recurso Humano” definía al hombre como un recurso “sustituible”, es decir, un engranaje más de la maquinaria de producción, lo cual se

contrapone absolutamente a la visión moderna de éste, como un recurso “indispensable” para lograr el éxito de una organización (Gestiopolis, 2002).

Los procesos de selección, reclutamiento, inducción, entrenamiento y desarrollo del personal idóneo para cada puesto en cualquier organización, son extensos, rigurosos y trascendentes. Por éstas y otras variadas razones es que adquiere gran importancia la correcta “Administración del Talento Humano”.

En la presente investigación se abordará en profundidad la administración del recurso humano, dividiendo este trabajo en cuatro secciones, capítulo uno “marco teórico”, capítulo dos “elementos básicos del modelo a utilizar”, capítulo tres “el modelo de la investigación” y por último “el caso de estudio en la práctica”.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en una sociedad altamente cambiante. Una de las principales razones de estos cambios tiene que ver con la apertura que ha generado la globalización.

De forma particular, en la última década, en el área de Administración del Personal se han desarrollado tipos de gestión, los cuales poseen un foco claro y preciso: las personas. En teoría, estas deben ser consideradas la principal fuente de ventajas competitivas para cualquier organización. Las personas que forman parte de las empresas son el principal capital que éstas poseen y en ellas se deben enfocar los mayores esfuerzos de manera tal de generar valor desde esta área.

Frente a la realidad antes señalada, surge la necesidad imperiosa de establecer respuestas efectivas y eficientes a interrogantes que estas teorías han pretendido resolver.

Idalberto Chiavenato, en su libro “Gestión del Talento Humano” define a las antiguas organizaciones como “organizaciones omega”. Las organizaciones omega son aquellas que poseían el área de Recursos Humanos completamente centralizada y todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas

estaban estrictamente ligadas a ella. Los cargos estaban definidos de forma rigurosa, individualizada y aislada, y quienes los ocupaban desempeñaban sus tareas dentro de rutinas de trabajo inflexibles, sin cambios ni posibilidades de que ellas se desarrollaran o mejoraran su desempeño. Décadas atrás las empresas centraban sus esfuerzos en producir más cantidades en menor tiempo, promoviendo los conceptos de eficiencia y eficacia en el trabajo, lo cual les permitía manejar grandes volúmenes de producción. Según el autor, la mayor pérdida para las organizaciones antiguas no tiene que ver con grandes sumas de dinero ni materiales o tiempo, sino con el desperdicio de talento humano en ellas, sin ninguna consideración y de forma cotidiana. En este escenario, en el que predominaban fuertemente la industrialización y empleabilidad, es que a comienzos del siglo XXI nace la necesidad de transformar el área de Recursos Humanos con el objetivo de hacerla formar parte de la generación de valor desde las personas, tanto para sí mismas, como para la empresa y los clientes. Es entonces cuando el foco de la administración de recursos humanos toma un giro y se vuelve hacia las personas en su esencia. Según Chiavenato, son las personas a quienes hay que incentivar y motivar a crear e innovar de manera flexible en sus tareas, en búsqueda de mejoramiento continuo y creciente.

A las organizaciones del siglo XXI que poseen este enfoque, el autor las denomina “organizaciones alfa”. Estas últimas son aquellas empresas modernas donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar su inteligencia y capacidades al servicio de la empresa. Las organizaciones alfa consideran a la persona como el centro de la organización, lo cual es una exigencia mayor para ellas en términos de contribución al éxito y resultados. Sin embargo, las organizaciones modernas (alfa) brindan a las personas mayor satisfacción y placer al trabajar. En éstas el área de Recursos Humanos funciona de manera descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos, para fomentar la innovación y creatividad. Es decir, la Administración de Personal moderna tiene como función principal ser “gestor de personas” (Chiavenato, 2009).

En el escenario descrito se vuelve de alta complejidad conocer desde la teoría, el verdadero impacto que provoca en las organizaciones la aplicación de las nuevas tendencias en la Gestión del Recurso Humano, y si existen grandes diferencias entre utilizar o no estas nuevas formas de administrar el personal.

La presente investigación estudiará dos casos de empresas en funcionamiento en la actualidad, con el objetivo de establecer un contraste entre la adopción de un tipo de gestión moderno, frente a la administración clásica del personal.

Desde esta óptica se podrá, conocer en profundidad el enfoque de gestionar a las personas desde una perspectiva basada en reconocer el talento individual de cada una de ellas, y la importancia para el empresario actual de estar al tanto respecto al valor de las personas y el por qué se debe “no sólo identificar, sino que además retener y desarrollar el talento, con el objetivo de transformarlo en un recurso valioso para la organización” (Santibañez, 2007).

1.1 Preguntas de Investigación

- ¿Qué es la Gestión del Talento?
- ¿Cómo se gestiona el talento en una empresa hoy en día?
- ¿Por qué algunas empresas utilizan la gestión del talento?

1.2 Objetivo de la Investigación

Determinar la importancia que se le otorga a la Gestión del Talento, en dos importantes empresas chilenas.

1.3 Limitaciones

Del acceso a información

- Escaso material bibliográfico disponible en las Universidades Chilenas.
- Existen investigaciones de la gestión del talento en el extranjero pero con acceso restringido por internet.
- En Chile existen pocas consultoras que se dedican específicamente a la gestión del talento, cuya información es tratada de forma restringida y sin fines académicos.

Del estudio aplicado

- En las empresas, las oficinas de Recursos Humanos restringen, limitan y eventualmente niegan el acceso externo, aún con fines meramente académicos, a las políticas de gestión de personas implementadas en ellas.
- La dificultad para coordinar y concretar la realización de las entrevistas pertinentes, en cuanto a tiempo, horario, fecha, entre otras.
- La escasa disposición voluntaria de algunos de los entrevistados para responder las entrevistas, dado que se ejecutaron dentro de su jornada laboral.

CAPITULO II: ELEMENTOS BÁSICOS DEL MODELO A UTILIZAR

La Gestión del Talento se agrupa en dos grandes conceptos, siendo estos: Gestión y Talento.

2.1 ¿Qué es Gestionar?

“Gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (RAE, 2012)

La Gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas las actividades organizacionales con el objeto de generar rendimientos de los distintos factores en una organización. En palabras simples, la gestión se define entonces como la serie de diligencias que ayudan a la conducción hacia el objetivo de una empresa.

La gestión se diferencia de la Administración como tal, dado que esta última tiene su foco principal en la adecuada disposición de los recursos y bienes para optimizar, a través del desarrollo de la actividad empresarial, la correspondiente utilidad o beneficio.

2.2 ¿Qué es el Talento?

La palabra Talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación. La inteligencia considera conceptos como comprensión y capacidad de resolver problemas en base a habilidades, destrezas y/o experiencia necesaria para ello. En términos simples, se trata de aquella persona que posee la capacidad y disposición de realizar una actividad determinada para el buen desempeño de la ocupación.

“El talento lo posee aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización...” (Jericó, 2009).

Establecer una única definición para el talento en las empresas sería un error. No obstante, en general se define a los talentos como “aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización...” (Saracho, 2011)

El talento se expresa de diversas maneras en las organizaciones dependiendo del cargo y/o lugar de responsabilidad en la empresa. Según Pilar Jericó, este puede

ser dividido en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. La citada autora menciona que independientemente del tipo de talento que se utilice, lo que prima no es el talento en sí, sino la capacidad del individuo de aprender y desaprender lo conocido; es decir, que las personas sean capaces de actualizar sus conocimientos y tengan conciencia de la velocidad en que estos evolucionan en un entorno dinámico y complejo como el de hoy.

El desarrollo del talento dependerá, entre otras cosas, de la motivación percibida por cada individuo que se desempeña en la organización. Los resultados condicionados prestan el perfeccionamiento, principalmente en el área Directiva, la cual debe estar alineada con el área de Recursos Humanos. La Gestión del Talento no puede ser relegada exclusivamente al área de personal, dado que debe existir una cohesión entre todos los niveles jerárquicos de la organización para que el desarrollo motivacional tenga el efecto deseado.

Existen tres elementos claves que hasta el año 2001 debían coexistir en un individuo para poder identificar el talento: Capacidades, compromiso y acción. Las capacidades tienen que ver con los conocimientos, habilidades, actitudes y/o

competencias que posee la persona. En cuanto al compromiso, este se entiende como el grado de involucramiento con la empresa, lo cual es un aspecto relevante para determinar el nivel de esfuerzo que entrega en cada tarea. Finalmente la acción es aquel concepto que se relaciona con el “hacer, actuar o innovar”. En este aspecto se refleja la motivación que posee la persona y la capacidad que posee para estar alerta y adaptarse a los cambios del entorno, ya que de lo contrario, posiblemente será un profesional obsoleto.

En un estudio realizado en la Claremont Graduate University, por el profesor Csikszentmihalyi, acerca del desarrollo del talento en estudiantes de distintas áreas de estudio, se obtuvieron resultados que ratificaron que el talento no es innato, ni proviene de factores propios de cada individuo, si no que de otra serie de requisitos que pueden ser desarrollados y potenciados al implementar la correcta gestión de ellos. A continuación se describe brevemente cada uno de estos aspectos.

Motivación

“Es difícil encontrar personas con talento, no tanto por los conocimientos sino por la falta de compromiso, la capacidad de trabajar en equipo y la disposición a la movilidad” (Mario Armero, 2000)

La motivación es la fuerza o impulso proporcionado por agentes externos al individuo, que proporciona la satisfacción de éste por el mero desarrollo de cierta actividad. Es decir, “es la principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen, es porque seguramente disfrutan haciéndolo” (Csikszentmihalyi, 1998).

La motivación juega un rol importante en la creación de talento en las organizaciones. Este aspecto debe ser considerado como clave para alcanzar los objetivos deseados dentro de las organizaciones.

Conocimiento

Se entiende como la herramienta que las personas con talento desean reforzar constantemente. Un individuo desarrolla el talento a través del deseo de adquirir conocimientos actualizados con el objeto de mejorar las capacidades individuales para realizar una actividad dada.

Generación de nuevos hábitos

Este aspecto se visualiza cuando el talento se ha concretado en acciones. Es decir, cuando los dos aspectos anteriores están presentes, el sujeto ira sufriendo ciertos cambios en su comportamiento de manera tal de implementar lo aprendido creando nuevos hábitos que resultarán provechosos para el desarrollo de la actividad.

2.3 El arribo del talento a la organización

En la última década el mundo organizacional se ha movido rápidamente hacia una sociedad evolucionada, en la cual priman con fuerza conceptos como “sociedad de la información”, “globalización”, “redes de aprendizaje”, entre otros. En este contexto, las personas que participan en las organizaciones de ésta sociedad moderna deben ser consideradas como el capital más importante que las empresas poseen, y en ellas se deben enfocar los mayores esfuerzos a través de la correcta administración del talento individual con el foco puesto en alcanzar los objetivos perseguidos por la organización. Desde esta óptica la gestión del talento aparece como una alternativa que permite al administrador conducir a la organización hacia el éxito sin perder de vista el foco principal que posee la empresa en un entorno competitivo y cambiante como el actual: el capital humano. En este contexto la llegada del talento a la organización ha emergido con fuerza para referirse a aquellos trabajadores que destacan por su talento, considerados así como una pieza clave de las organizaciones. Estos trabajadores forman parte de una especie de “elite” en cualquier organización ya que son vistos en sí mismos como “generadores de valor”, por lo cual se debe poner énfasis en la detección de

estos talentos en todas las fases del proceso de administración de personal. Desde el reclutamiento y selección, la creación de condiciones laborales, sistemas de incentivos, hasta la retención y mantenimiento de ellos.

Resulta entonces fundamental conocer en profundidad las cualidades que permiten identificar el talento en las organizaciones. Desde éste punto de vista, diversos autores plantean que los trabajadores talentosos poseen una serie de características comunes que los distinguen por sobre el resto. No existe una definición clara que reúna todos estos conceptos, por lo cual se adjunta una tabla que resume una serie de cualidades comunes que posee un trabajador talentoso.

1. Poseen competencias que les permiten obtener resultados superiores en la misma situación y con los mismos recursos disponibles.
2. Poseen potencial de acción.
3. Poseen conocimiento superior en áreas o tareas determinadas.
4. Poseen compromiso a través de su involucramiento con los valores de la organización
5. Son en sí mismos “generadores de valor”

Tabla 1. Características comunes abstraídas de las definiciones de talento organizacional.

2.4 ¿Para qué gestionar el talento?

Existen diversos motivos que afirman la idea de que gestionar el talento en la organización es una cuestión clave que atañe no sólo a los ejecutivos del área de Recursos Humanos, sino que es un tema de importancia global en la organización. Si entendemos como personas con talento aquellas que contribuyen a los resultados de la organización, ya sea individual o colectivamente, queda en evidencia que el talento está estrechamente relacionado con los objetivos organizacionales y la estrategia, por lo que el cumplimiento de ellos depende directamente de la manera en que se gestiona este elemento. Por otra parte, el entorno altamente competitivo que enfrentan las empresas de hoy, hace indispensable valorar más a los empleados que poseen ciertos conocimientos y/o habilidades críticos para la organización. Desde esta óptica, se asume que el talento está presente en todos los niveles de la organización, de maneras diferentes. Es decir, el talento no se debe considerar propio sólo de los niveles directivos sino también de distintos trabajadores con capacidades que generan valor a la organización a través de las actividades que ellos desarrollan.

El valor añadido proporcionado por una persona con talento es un recurso difícil de imitar, lo cual no sólo es atractivo para el éxito de la organización sino también para el crecimiento individual de aquel trabajador.

Otro motivo interesante es la escasez. La necesidad de disponer de personal calificado para cubrir ciertos puestos de trabajo es imperante, sobre todo en los casos en que existen amenazas tales como: alto grado de rotación, jubilación, cambio de empresas, etc. En estos casos, la retención y mantención estratégica de un trabajador con talento para la organización es una cuestión indispensable para conservar una ventaja competitiva considerable.

Finalmente, otro factor clave para gestionar el talento es el costo que implica el perder a una persona con talento, dado que éste posee una trayectoria y experiencia que lo hace valioso por sí mismo. En un entorno competitivo como el de hoy, la fuga de talentos y la existencia de los denominados *headhunters*, hace que sea de vital importancia realizar actividades que apunten a retener el talento en la organización y evitar que éste sea tentado por agentes externos a ella.

2.5 La implementación de la Gestión del Talento en la organización.

La implementación de la gestión del talento en la práctica requiere de un gran compromiso por parte de la empresa, en términos de orientar el enfoque hacia “adentro”. Los aspectos clave para gestionar el talento en la organización deben ser de tipo interno y/o externo, refiriéndose a resultados que emergen de un nuevo tipo de empresa: La empresa responsable con sus trabajadores, considerando como la principal fuente de ventaja competitiva a las personas que trabajan en ella, lo cual es la base de la diferencia que marcará la empresa con respecto a sus competidores. En efecto, surge la necesidad de descentralizar el área de Recursos Humanos, para transferir gradualmente las decisiones y acciones de esta a la gerencia de línea (Rowh, 2008). Con esto las actividades de la administración de personal se vuelcan hacia los gerentes, quienes se deben involucrar en las decisiones, procesos de preparación y desarrollo de las personas, con el objetivo de potenciar la eficiencia, eficacia y excelencia de personas. Esto permite desarrollar al personal hacia la planeación estratégica de la empresa, lo cual significa la focalización en fomentar el compromiso individual de los trabajadores en la consecución de los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se debe hacer un abordaje genérico de la cultura en la empresa, a través de la creación de una cultura participativa y democrática, en la cual se otorgue libertades a los trabajadores, oportunidades de decisión, espacio para la creatividad e innovación, entre otras. Es fundamental que esta cultura fomente la confianza en las capacidades los empleados, permitiendo la libertad de métodos para la ejecución de tareas y monitoreando el desarrollo de las actividades propuestas.

Otro aspecto fundamental es la calidad de vida. “Un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde” (Chiavenato, 2009), por tanto la empresa debe poner énfasis en el diseño de políticas de remuneraciones ajustadas al desempeño y sistemas de incentivos, además de fomentar la creación de un clima organizacional sano a través de la generación de un ambiente de aprendizaje, en el cual existan los conceptos de liderazgo eficaz, motivación, educación continua e interacción, entre otros.

Finalmente, la gestión del talento debe estar orientada a preparar a la empresa para el futuro, adoptando una posición proactiva para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Esto se logra mediante la creación de una estrategia de recursos humanos que considere distintos aspectos, como son por

ejemplo la creación de condiciones laborales adecuadas, el fomento de redes de aprendizaje, desarrollo organizacional, entre otros. Esta debe estar orientada a la selección y reclutamiento de talentos, la preparación y entrenamiento de los empleados que presentan talento potencial pero no ha sido explotado, así como también a la retención de los empleados más altamente calificados, con el fin de mantener un personal “generador de valor” en la organización.

2.6 Variables

Las Principales variables que conforman el modelo a utilizar, son las que a continuación se indican y que en el siguiente capítulo se analizan en detalle: Resultado, competencia, potencial, conocimiento, compromiso.

CAPÍTULO III: UN MODELO PARA GESTIONAR EL TALENTO

3.1 Bases

La presente investigación basa su enfoque en la utilización de un modelo para gestionar el talento propuesto por José María Saracho en su obra “Talento Organizacional”, en el año 2011. El modelo, a grandes rasgos, postula que su implementación permitirá al administrador descubrir el talento en la organización a través de la identificación de cualidades críticas de sus trabajadores en función de una serie de variables presentes, en distinto nivel, en cada uno de ellos de manera individual. Asumiendo la validez de éste modelo, el autor propone diferentes acciones y procedimientos propios de la administración de personas que se deberán llevar a cabo para gestionar de forma efectiva el talento dentro de una organización cualquiera.

En los párrafos siguientes se describe de forma exhaustiva el modelo a utilizar y las variables que serán consideradas para el estudio.

3.2 El modelo de Polinomios

Como se mencionó en un comienzo, de manera general se define como talentos “aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un periodo predecible y planificado de tiempo” (Saracho, 2011). La necesidad de conocer de manera tangible la aplicación de este concepto en la gestión de personas en la organización ha sido un cuestionamiento constante en la teoría de administración del personal.

El presente seminario basará su enfoque práctico en el modelo “Polinomios del Talento” planteado por José María Saracho en su libro “Talento Organizacional” (2011). El modelo plantea el establecimiento de combinaciones de variables que dan respuesta a las diferentes necesidades o intenciones de una organización, cuando decide gestionar el talento. El autor afirma que estas variables se encuentran presentes en toda organización dado que emergen de la definición misma de talento, “no como un atributo de las personas sino como un concepto, un constructo de significado que realiza cada organización de acuerdo a su visión, su misión, sus valores y sus objetivos estratégicos” (Saracho, 2011). Es decir, el éxito de este tipo de gestión dependerá de la claridad en la definición del concepto “talento” para la empresa.

*Los Polinomios del Talento*³

José María Saracho utiliza el término algebraico “polinomio” de manera metafórica para expresar la relación entre distintas variables no numéricas dentro de un grupo determinado de la estructura organizacional. El proceso de gestión en base a este modelo se puede realizar de la misma manera, con las mismas variables, por lo que el sistema resulta transversal a toda la organización. (Saracho, 2011)

Desde esta óptica, pueden existir varios polinomios de talento en las organizaciones. El número de polinomios dependerá de las distintas definiciones de talento que precise la empresa.

A modo general, un esquema de gestión del talento basado en polinomios podría verse de la siguiente manera:

³ El modelo polinomios del talento ha sido desarrollado por José María Saracho durante una década de estudios de la gestión de recursos humanos, y plasmado en el año 2011 en su obra “Talento Organizacional”. Este modelo es la base de la investigación del presente trabajo y será estudiado para analizar dos empresas Chilenas.

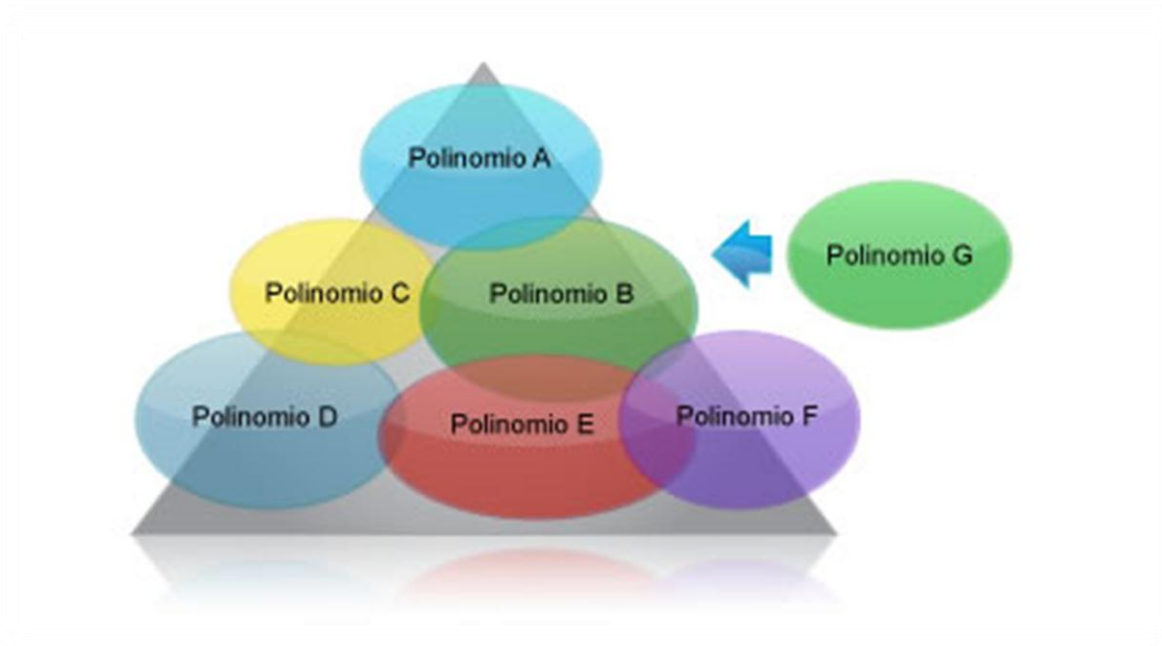


Figura 2. "Polinomios del Talento" Fuente: Talento Organizacional, J.M Saracho, 2011

En la Figura 2 se observa un ejemplo de estructura jerárquica de una organización X. La cantidad de polinomios dependerá de la necesidad de gestión que tenga la empresa, y cada polinomio estará conformado por los talentos que ésta considere relevantes para aquel nivel o grupo de personas. Dicho lo anterior, la estructura de los polinomios podría estar definida como sigue:

Polinomio A	Integrado por los más altos ejecutivos de la organización.
Talentos A	Resultados x Competencias x Valores.
Polinomio B	Integrado por los mandos medios de la organización.
Talentos B	Resultados x Potencial x Aspiraciones.
Polinomio C	Integrado por profesionales, staff y analistas.
Talentos C	Competencias x Potencial.
Polinomio D	Integrado por ejecutivos de cuentas.
Talentos D	Resultados x Compromiso x Aspiraciones.
Polinomio E	Integrado por vendedores y personal de atención al cliente.
Talentos E	Resultados x Competencias.
Polinomio F	Integrado por personal con conocimiento profundo del mercado y clientes.
Talentos F	Competencias x Compromiso.
Polinomio G	Personas que se incorporarán al programa de talento desde su ingreso.
Talentos G	Potencial x Aspiraciones.

Tabla 2 Ejemplo. Polinomios del talento para una organización X (Saracho, 2011)

Según el autor, los denominados polinomios son en realidad “binomios”, ya que consideran dos variables cada uno, las que se deben medir en función del nivel de cumplimiento de ciertos criterios establecidos previo a la evaluación de los empleados. La determinación de éstas variables dependerá estrictamente de las necesidades de cada empresa, lo cual podría dificultar el análisis al aumentar el número de variables.

Las variables

Luego de tener claridad de ¿para qué gestionar el talento? y al conocer las consideraciones clave que la empresa debe tener en cuenta para implementar este tipo de gestión, el autor plantea cinco variables que permitirán confeccionar los binomios. A continuación se presentan estas cinco variables.

Resultados	<i>“Representan la medida más objetiva que una organización o empresa tiene acerca del aporte específico que hace cada empleado al negocio, tanto de manera individual como grupal”</i> (Saracho, 2011). Los resultados deben ser medibles a través de indicadores estandarizados que permitan identificar
------------	---

	<p>cuantitativamente la aportación de valor del empleado en un periodo de tiempo determinado. Ejemplos: Producción, ventas, rentabilidad, entre otros.</p>
Competencias	<p><i>“...se define competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo determinadas”</i> (Boyatzis R. E., 1982). Las competencias son una combinación de los siguientes elementos: aptitudes, habilidades, destrezas, entre otros.</p>
Potencial	<p>A diferencia de las competencias, el potencial son aptitudes que la persona posee y que no utiliza en su cargo actual. (Saracho, 2011)</p>
Conocimiento	<p>El conocimiento debe ser considerado como una variable relevante en dos dimensiones claras. Por una parte, el conocimiento teórico y experiencial que posee el individuo y por otra, en términos de la escases de dicho conocimiento en el mercado. (Saracho, 2011)</p>

Compromiso	Este concepto dice relación tanto con la obligación formal que adquiere el empleado al ser contratado, como con el conjunto de emociones positivas que genera la organización en el individuo, las cuales se reflejan en el grado de involucramiento de éste con los valores y objetivos organizacionales.
------------	--

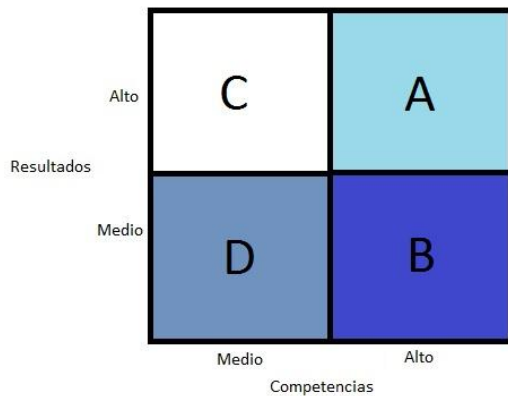
Tabla 3. Componentes de los polinomios del talento. Fuente: Elaboración propia.

3.3 Construcción de los polinomios

En esta sección se detalla la metodología para el análisis de los diversos polinomios.

Polinomio nivel I

El primer nivel está enfocado en identificar a los empleados de más alto desempeño dentro de una unidad o departamento cualquiera. El procedimiento consiste en evaluar a un grupo de empleados en base a resultados y competencias. Esto permite generar una matriz bidireccional que ubica al individuo en un cuadrante del polinomio.



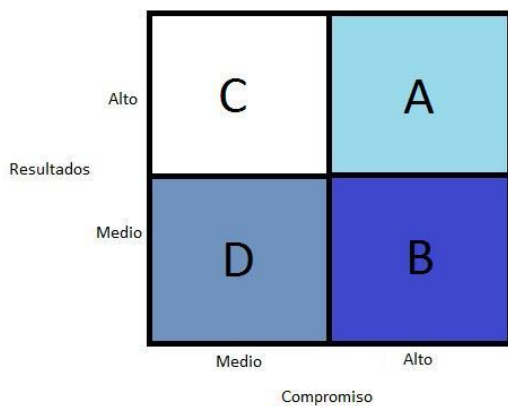
Cabe mencionar que cada organización deberá definir los indicadores que permitan medir resultados y las competencias clave de cada cargo para determinar si éstas se visualizan en el trabajador y en qué nivel están presentes.

Según ambas evaluaciones, existen cuatro posibilidades:

- Cuadrante A: El autor menciona que se debe incluir al trabajador en el programa de gestión del talento y considerar la retención de este, a través de un sistema de retroalimentación que considere recompensas, beneficios y reconocimiento.
- Cuadrante B: Estudiar las causas de por qué la persona no utiliza sus competencias y realizar los cambios necesarios.
- Cuadrante C: Desarrollar competencias débiles y aclarar expectativas de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel I, es decir, no es un empleado de alto desempeño dentro de su unidad.

Polinomio nivel II

Este segundo nivel está enfocado en retener a aquellos empleados que generan para la empresa un significativo aporte en indicadores ligados directamente con la rentabilidad del negocio, como por ejemplo ventas, productividad, margen, entre otros. En este caso, la matriz se evalúa respecto de los resultados y el compromiso del trabajador. La matriz bidireccional correspondiente será:



Según los resultados de ambas evaluaciones, el individuo se encontrará ubicado en uno de los siguientes cuadrantes.

- Cuadrante A: El autor menciona que se debe incluir al trabajador en el programa de gestión del talento y considerar la retención de este, a través de un

sistema de retroalimentación que considere recompensas, beneficios y reconocimiento.

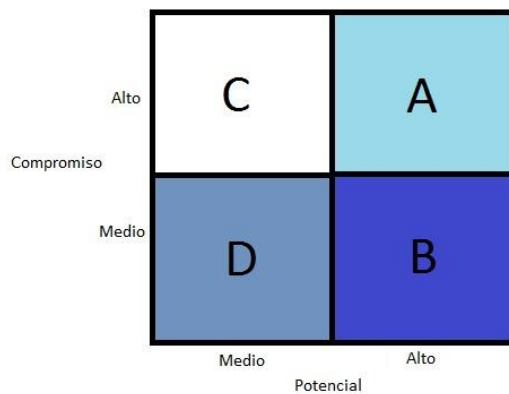
- Cuadrante B: Investigar las causas de por qué el empleado no refleja su alto compromiso con la organización en los resultados de la misma. Por ejemplo incompetencia, inexperiencia, motivación, entre otras.
- Cuadrante C: Aclarar las causas del bajo compromiso y evaluar las posibilidades de lograr que la persona se comprometa con la organización.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel II, es decir, es un empleado que no aporta valor a los resultados de éste polinomio dentro de su unidad.

Tanto en éste polinomio como en el anterior, en el cuadrante A se ubican las personas que poseen un alto desempeño y que aportan valor a los resultados, por lo que las estrategias deben apuntar a retener y recompensar el talento de estos individuos.

Polinomio nivel III

El tercer nivel está enfocado en identificar a aquellas personas a las que la organización desea dedicar ciertos recursos extraordinarios para retener y desarrollar, dado que poseen ciertas características que la organización valora. En general, se trata de profesionales jóvenes que por sus méritos académicos o gracias a sus prácticas han demostrado un potencial en un área determinada. (Saracho, 2011) Para estos efectos, la empresa debe medir el potencial y el compromiso de los empleados de una unidad cualquiera.

La matriz bidireccional se verá como sigue:



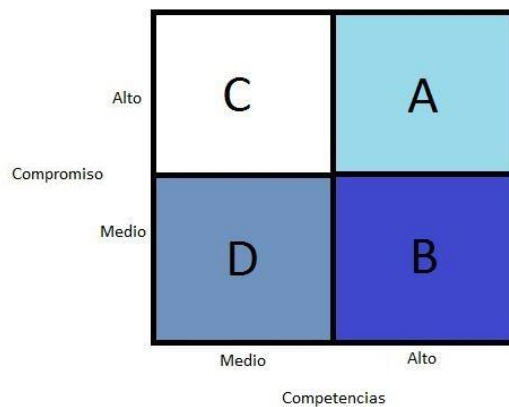
Según la ubicación del empleado en la matriz, las estrategias a seguir para cada cuadrante serán:

- Cuadrante A: El autor menciona que se debe incluir al trabajador en el programa de gestión del talento y considerar la retención de este, a través de un sistema de retroalimentación que considere recompensas, beneficios y reconocimiento.
- Cuadrante B: Investigar las causas de por qué el empleado no refleja su alto compromiso con la organización y crear programas de capacitación para comenzar a desarrollar su potencial con el objetivo de prepararlo para futuras posiciones.
- Cuadrante C: Aclarar al empleado sus posibilidades de crecimiento y desarrollo de carrera en la organización.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel III, es decir, no es un empleado considerado como potencial de desarrollo dentro de la unidad de estudio.

Polinomio nivel IV

En este nivel se pretende identificar a las personas que hacen bien sus tareas y cumplen con sus objetivos en el trabajo, aquí se identifican a aquellos individuos que están en el lugar correcto y hacen su trabajo de manera sobresaliente con un alto compromiso con la organización.

Para estos efectos cada organización deberá definir su atención en medir el compromiso y las competencias. La matriz bidireccional correspondiente será



Según ambas evaluaciones, existen 4 posibilidades:

- Cuadrante A: Se debe incluir e informar a la persona, que pertenece a un grupo de talentos donde se le comunicara su estatus y pertenecerá a un programa de retención de empleados claves.
- Cuadrante B: Estudiar las causas de porque la persona no está comprometida y según eso esclarecer expectativas de crecimiento y desarrollo en la organización.
- Cuadrante C: Se debe incorporar a las persona en planes de capacitación y desarrollo para generar un incentivo en el individuo formando expectativas de crecimiento para lograr una mejora.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en este cuadrante, no forma parte del nivel IV y debe identificarse en algún nuevo polinomio.

Polinomio nivel V

Este nivel busca identificar a aquellos empleados que poseen un *know how* escaso en el mercado, es decir, las personas que tienen conocimientos que no pueden ser adquiridos a través de la formación, sino a través de la experiencia en el cargo. Además, en este nivel se busca identificar a los empleados que poseen conocimientos técnicos específicos que les permiten tener un grado de profundidad y especialización en ciertos aspectos, mayor que el resto.

Las variables que conforman la matriz del nivel V son Compromiso y Conocimiento. La matriz bidireccional correspondiente será:

Alto	C	A
Compromiso		
Medio	D	B
	Medio	Alto
	Conocimiento	

Según la ubicación del empleado en la matriz, las estrategias a seguir para cada cuadrante serán:

- Cuadrante A: El autor menciona que se debe incluir al trabajador en el programa de gestión del e incluirlo en el desarrollo de ciertos proyectos especiales con el objetivo de aprovechar su alto grado de conocimiento específico.
- Cuadrante B: Se debe explotar el potencial y motivación del empleado con el fin de profundizar sus conocimientos y promover la especialización.
- Cuadrante C: Aclarar las causas del bajo compromiso e incluirlo en las estrategias de retención.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel IV, es decir, no posee un grado de conocimientos relevante para ser incluido en este polinomio, dentro le aquella unidad.

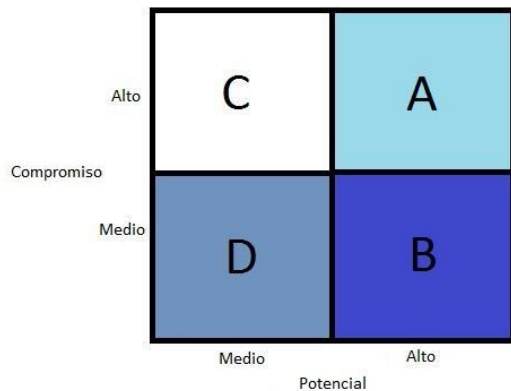
Polinomio Nivel VI

Este nivel considera ciertas distinciones donde se pretende identificar las condiciones que debe tener un trabajador para un futuro cargo. El sucesor se determinara por criterios que van más allá de los atributos mismos que posee la persona y en algunos casos más allá de las necesidades de la organización. Como por ejemplo, la confianza, el parentesco familiar y las condiciones personales. Este nivel da énfasis en el futuro de la empresa donde en el mayor de los casos las condiciones se verán desde la perspectiva de ocupar un cargo mayor en la jerarquía.

Todo esto se resumirá en dos variables: primero el potencial que la persona posee para un futuro cargo y el tiempo que lleva para desarrollar un potencial.

Para estos efectos cada organización deberá definir su atención en medir el compromiso y el potencial.

La matriz bidireccional correspondiente será:



Según ambas evaluaciones, existen 4 posibilidades:

- Cuadrante A: Se debe incluir a la persona en el plan de sucesión, comunicarle su nuevo estatus e informarle sobre él, además se debe capacitar a la persona para su futuro cargo.
- Cuadrante B: Estudiar las causas de porque la persona no está comprometida y según eso analizar las posibilidades para esta se comprometa.
- Cuadrante C: Se debe establecer con el empleado sus posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, también es fundamental generar expectativas de carrera en la organización.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en este cuadrante, no forma parte del nivel VI y debe identificarse en algún otro polinomio.

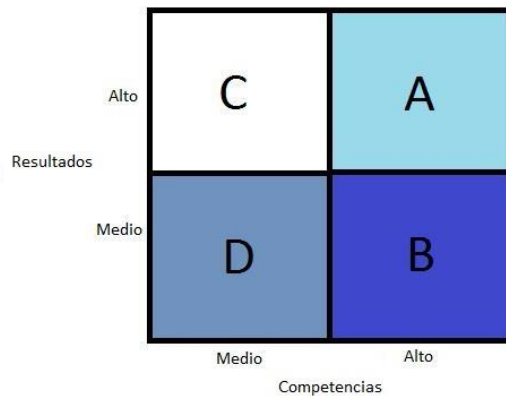
Polinomio nivel VII

En el nivel VII, la organización busca estar preparada para afrontar los riesgos que implica la rotación de empleados en sus cargos clave⁴. El objetivo entonces, será identificar a aquellas personas que puedan formar parte de un “plan de reemplazos” para aquellos puestos y así la organización cuente, en todo momento, con personas preparadas y disponibles para ocupar los cargos críticos de la estructura.

Las variables a incluir en la matriz son resultados y competencias. Las competencias a evaluar, deben ser aquellas que requiere el cargo futuro, es decir, el cargo a reemplazar.

La matriz bidireccional correspondiente será:

⁴ Saracho, en su obra “Talento Organizacional”, 2011, define “cargo clave” como cualquier puesto de la estructura que agrega valor directo a una capacidad estratégica de la organización y que debe ser ocupado por personas preparadas para entregar resultados acorde a lo esperado.

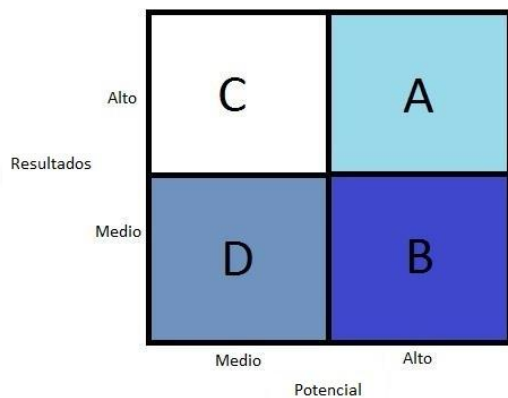


Según la ubicación del empleado en la matriz, las estrategias a seguir para cada cuadrante serán:

- Cuadrante A: Designar al empleado como potencial reemplazante y prepararlo ante cualquier urgencia.
- Cuadrante B: Analizar las causas del bajo aporte a los resultados esperados y analizar si dichas causas estarán presentes en el cargo a reemplazar.
- Cuadrante C: Incluir al empleado en programas de desarrollo de las competencias del cargo a reemplazar.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel VII, es decir, no es considerado un potencial reemplazante para los cargos clave de la organización.

Polinomio nivel VIII

En este último polinomio se busca identificar a los futuros líderes de la organización, dicho perfil debe ser único e independiente de los perfiles de competencias de los diversos cargos de la organización, y debe contener las competencias que derivan de un perfil de liderazgo. En este caso las variables a considerar serán los resultados y el potencial, donde se tendrá como objetivo encontrar al “futuro líder”. La matriz bidireccional correspondiente será:



Según la ubicación del empleado en la matriz, las estrategias a seguir para cada cuadrante serán:

- Cuadrante A: Designar a la persona como potencial líder e incluirlo en un grupo selecto de personas que mantendrán un desarrollo constante de liderazgo organizacional.
- Cuadrante B: determinar las causas de porque la persona no entrega resultados específicos y analizar las condiciones que se podrían desarrollar con sus futuros cargos.
- Cuadrante C: Investigar si el empleado tiene potencial en las competencias que se incluyen en el perfil de liderazgo de la organización, y diseñar un plan de desarrollo de las competencias de este perfil.
- Cuadrante D: Si la persona se encuentra en éste cuadrante, no forma parte del nivel VIII, es decir, no es considerado un futuro líder para su organización.

CAPITULO IV: EL ESTUDIO

4.1 Metodología de la Investigación

La búsqueda de respuestas a las preguntas de investigación se traza en el terreno laboral respecto a situaciones y eventos en la empresa. Esta investigación se basa en “Los estudios descriptivos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Mediante esto se podrá medir el fenómeno en base a observación y entrevistas personales. Es necesario plantear que la investigación se desarrollara a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, donde se da énfasis a un área cualquiera determinada por la empresa. Este estudio descriptivo medirá de manera independiente las variables que pueden darse en el tiempo, logrando identificar planteamientos de personas que trabajan en esta organización. En cada caso de la investigación se dará énfasis a distintos fenómenos de interés en la empresa, como son las políticas de la empresa, el objetivo del departamento de recursos humanos, el concepto y la práctica de selección de personal, donde dichas variables están determinadas en la teoría e identificadas en la construcción de los polinomios. Se analizaran casos en relación

a las variables que permiten gestionar el talento en distintos niveles de la organización, siendo estas variables los resultados, las competencias, el potencial, el conocimiento y el compromiso. El análisis práctico corresponderá a dos empresas en Chile: Banco BCI y Farmacias Salcobrand.

Al final de este trabajo se desarrollará un análisis detallado de forma práctica que pretende responder las preguntas y objetivos de esta investigación.

4.2 Elementos para el análisis de los resultados

A continuación se detalla la información necesaria para comprender los resultados obtenidos.

El estudio se divide en tres escenarios:

1. Escenario Inicial: Previo a ingresar a la empresa.

Conocer la experiencia del individuo en estudio respecto a su ingreso a la compañía con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa los conceptos clave serán: aspiraciones, conocimiento, competencias y potencial.

2. Escenario Intermedio: En la empresa.

Conocer la experiencia del individuo en estudio dentro de la compañía con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa los conceptos clave serán: conocimiento, compromiso y resultados.

3. Escenario Final: Terminó del periodo laboral.

Conocer las expectativas del individuo en estudio en su etapa final en la empresa con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa el concepto clave será: aspiraciones

Las respuestas obtenidas en este cuestionario están codificadas numéricamente del 1 al 3 para establecer el grado de aplicación práctica de los conceptos clave determinados en cada escenario. Los códigos serán:

Código	Definición
1	Baja aplicación de la Gestión del talento.
2	Mediana aplicación de la Gestión del talento.
3	Alta aplicación de la Gestión del talento.

4.3 Casos de Estudio

4.3.1 Caso Salcobrand



Actualmente empresas Salcobrand, es controlada por el holding SB, la que es adquirida el año 2007 por empresas Juan Yarur S.A. Esta integración es reconocida por su trayectoria, que destaca sus valores corporativos y la manera de gestionar la compañía. Salcobrand es una de las principales cadenas de farmacias en Chile; actualmente operan 305 farmacias, con ventas anuales de 450 millones de dólares y con participación del 26% del mercado farmacéutico.

Desde el punto de vista de las variables que componen la gestión del talento analizadas en el marco teórico, el estudio consistió en la aplicación de una encuesta, compuesta por una serie de preguntas, acerca del ciclo de vida laboral de un grupo de seis trabajadores que ocupan distintos cargos dentro de Farmacias Salcobrand. Estos cargos fueron seleccionados de forma aleatoria con el objetivo de recopilar información transversal respecto del tema de estudio y compararla con aspectos propios de la estrategia de Recursos Humanos que

posee la empresa. La información de dicha estrategia fue obtenida mediante la aplicación de una encuesta similar, a dos gerencias del área de Recursos Humanos.

Código	Cargo	Periodo en la empresa
X1	Analista de Desarrollo Organizacional	5 años
X2	Analista de Selección y Reclutamiento	7 años
X3	Especialista en Reclutamiento y selección	5 años
X4	Administrativo de Formación y desarrollo	8 meses
X5	Encargado de capacitación	14 años
X6	Vendedor de Farmacia	16 años
Y1	Sub gerente de selección y desarrollo org.	12 años
Y2	Gerente de personas y RSE	7 años

Código	Definición
1	Baja aplicación de la Gestión del talento.
2	Mediana aplicación de la Gestión del talento.
3	Alta aplicación de la Gestión del talento.

Resultados encuestas Salcobrand

ANALISIS A PERSONAL DE LA EMPRESA	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
Previo a ingresar a la empresa							
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	2	3	3	3	3	2,8
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó la empresa?	1	1	3	3	1	1	1,7
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	1	3	2	1	2	2,0
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	1	1	3	3	2	1	1,8
En la empresa							
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	1	3	3	3	3	2,7
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	3	1	1	2	1	3	1,8
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	1	1	3	3	3	2,3
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	3	3	3	3,0
Termino del periodo laboral.							
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1	1	3	3	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	1	3	3	3	3	2,7
Promedio de la empresa.							2,4

Preguntas a la Gerencia de Recursos Humanos	Y1	Y2	P
Previo a ingresar a la empresa			
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3
En la empresa			
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	3	3	3
Termino del periodo laboral.			
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3
Promedio de la empresa.			2,8

Escenario inicial: Previo a ingresar a la empresa

En este escenario se constata que hasta el año 2007, en Farmacias Salcobrand existía una escasa aplicación de los conceptos de la gestión de personas basada en los talentos individuales. Por lo indicado, no hacía énfasis en identificar competencias, conocimiento y potencial de los candidatos en la fase de reclutamiento y selección. Esto dado que antiguamente no se exigían mayores requisitos para el ingreso, como estudios técnico-profesionales, grado académico, experiencia, entre otros.

A partir de la adquisición de la empresa por parte del Grupo Juan Yarur, se visualiza paulatinamente la aplicación de dichos conceptos en los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Hoy en día Farmacias Salcobrand posee una estrategia bien definida, basada en dos lineamientos clave. Por una parte, se realiza la búsqueda externa de candidatos idóneos para ocupar algún cargo disponible en base a un perfil específico de competencias, aptitudes y conocimiento experiencial. Y por otra, también se efectúa el llamado reclutamiento interno, que busca principalmente cubrir algún puesto con una persona que tenga el potencial necesario para asumirlo.

Lo indicado se verifica a partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a los niveles superiores de la empresa, quienes manifiestan consenso respecto a la aplicación de políticas de la gestión del talento.

Por otra parte, la información obtenida de los demás niveles entrevistados, demuestra que las personas que ingresaron a la empresa antes de la adquisición, señalan un leve conocimiento en la aplicación de estas políticas y la nula aplicación en sus procesos de reclutamiento y selección.

En el caso de quienes ingresaron a la empresa a partir de la adquisición, precisan que para su contratación, experimentaron la aplicación práctica de dichas políticas.

Escenario intermedio: En la empresa

A diferencia del escenario anterior, en este escenario se analiza el presente del trabajador en la empresa, considerando su experiencia dentro de ella luego de ser contratado. Es decir, se estudia la etapa intermedia del ciclo de vida laboral del trabajador, correspondiente al cumplimiento de las funciones de su cargo.

A partir de la aplicación del instrumento en esta etapa, las respuestas de los entrevistados del nivel superior corroboran la aplicación de los conceptos propios de la gestión del talento en la administración del personal.

En el caso del resto del personal en estudio, se manifiesta claramente el alto grado de compromiso de ellos con la empresa, coexistiendo casos en que dicho concepto se presenta en menor grado debido a la disconformidad con la remuneración obtenida y desconocimiento circunstancial de las políticas de incentivos.

En cuanto al desarrollo del conocimiento, efectivamente existen procesos permanentes de capacitación que contemplan la ejecución de cursos, seminarios, talleres, entre otros. En los cuales existe una alta participación del personal en estudio. Sin perjuicio de lo anterior, cabe mencionar que el tiempo que disponen los trabajadores para participar en dichas actividades, no siempre es suficiente.

Además, respecto de la inducción, salvo casos excepcionales, es aplicada a la totalidad de quienes ingresan a la compañía.

Finalmente, respecto del control de los resultados de su desempeño, se aplican al personal diversas metodologías, tales como evaluación por competencias, Focus group, Evaluaciones de 360 grados, entre otras. Estas evaluaciones se ejecutan en distintos periodos de tiempo, dependiendo del cargo y del nivel jerárquico que ocupa.

Escenario Final: Terminación del periodo laboral

Este último escenario estudia las aspiraciones laborales de los trabajadores en base a dos supuestos: El primero se presenta cuando la persona cumpla la edad de jubilar. En este caso existe consenso en los entrevistados del nivel superior, que en Farmacias Salcobrand, en la práctica, existen posibilidades para que las personas sigan trabajando después de cumplir la edad de jubilar. No obstante, no hay políticas de jubilación de ningún tipo que establezcan cuál es el procedimiento formal por el cual pasan los empleados en esta situación. Es decir, no se especifica ni se realiza ningún tipo de gestión a los empleados que jubilan.

Al respecto, los trabajadores indican que desconocen la existencia de políticas formales en esta materia, pero existen opiniones aisladas de que en el área de atención al público, se presenta la posibilidad de continuar trabajando después de cumplida la edad de jubilar. El segundo caso se presenta cuando un cargo queda vacante debido a renuncia, despido o cualquier otra causal de término de contrato. Frente a esta situación, existe unanimidad en la respuesta de ambos niveles, en el sentido de que efectivamente existe formalmente establecido un procedimiento de reclutamiento interno que se hace efectivo, entre otras formas, a través del envío de un correo masivo comunicando la vacante.

4.3.2. Caso BCI



El Banco de Crédito e Inversiones, conocido por su nombre comercial como BCI, fue fundado en el año 1937 por Juan Yarur L. con el fin de apoyar a las empresas de menor tamaño en Chile.

BCI, es una empresa bancaria chilena de propiedad de la familia Yarur. Actualmente se caracteriza por desarrollar políticas y prácticas orientadas hacia las personas como comunidad, para así generar un desarrollo económico a nivel país. Hoy en día existen 343 sucursales a nivel nacional, con ventas anuales de 748.000 MM de dólares y aproximadamente 6 mil funcionarios en actividad.

Al igual que en el caso anterior, se aplicó el mismo instrumento antes mencionado a seis empleados que ocupan distintos cargos dentro de Banco BCI. Sus respuestas fueron comparadas con la estrategia de Gestión de personas que posee la empresa, información que fue obtenida mediante una encuesta realizada a dos gerencias de dicha área.

Código	Cargo	Periodo en la empresa
X1	Jefe de oficina	23 años
X2	Ejecutivo Comercial	6 meses
X3	Ejecutiva de personas	1 año 7 meses
X4	Ejecutiva de cuentas de empresas	3 años
X5	Ejecutiva de servicio al cliente	5 años
X6	Ejecutivo de cuentas	22 años
Y1	Jefa de desarrollo de personas	4 meses
Y2	Gerente de Gestión de personas	16 años

Código	Definición
1	Baja aplicación de la Gestión del talento.
2	Mediana aplicación de la Gestión del talento.
3	Alta aplicación de la Gestión del talento.

Resultados encuestas Banco BCI

PREGUNTAS A PERSONAL DE LA EMPRESA	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
Previo a ingresar a la empresa							
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento a la empresa?	3	3	3	3	2	3	2,8
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	3	1	3	1	3	2,3
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	3	1	3	3	3	3	2,7
En la empresa							
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	3	2	3	1	3	2,5
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	1	3	1	1	3	1	1,7
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	2	2,8
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	1	3	3	2,7
Termino del periodo laboral.							
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	1	1	1	1	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	3	3	3	1	3	2,7
Promedio de la empresa							2,6

PREGUNTAS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	Y1	Y2	P
Previo a ingresar a la empresa			
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3
En la empresa			
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	2	3	2,5
Termino del periodo laboral.			
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	3
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3
Promedio de la empresa.			2,96

Escenario inicial: Previo a ingresar a la empresa

En este escenario, la gerencia de Banco BCI tiene establecida la aplicación de políticas de reclutamiento y selección, las cuales están basadas principalmente en la identificación de perfiles de competencias, conocimiento y potencial de los posibles candidatos a ingresar a la empresa. La presencia de estos conceptos indica la correcta aplicación de la gestión del talento en esta etapa.

El análisis de este escenario permitió conocer las experiencias de funcionarios que ingresaron en distintos periodos de tiempo a la empresa, lo cual revela que los conceptos de gestión del talento han estado presentes en la práctica de manera permanente por a lo menos dos décadas, tanto al momento de dar a conocer ofertas laborales, como también al gestionar el ingreso del individuo durante el proceso de reclutamiento. No obstante, existen casos aislados en este proceso, en los cuales se captan posibles talentos externos que se encuentran en el mercado, otorgando mayor importancia al potencial y la experiencia que posea el individuo.

Escenario intermedio: En la empresa

De acuerdo a la información recibida de la gerencia, en este escenario, se constata la presencia de políticas en la gestión de personas vinculadas a la gestión del talento. En el caso de los entrevistados de menor nivel jerárquico, el compromiso se manifiesta en la alta identificación de los trabajadores con la empresa, motivada por el reconocimiento y valoración que reciben de esta.

Se observa además un alto grado de confianza depositada en ellos. Según ellos lo indican, “la empresa cree en las personas”. También disponen de incentivos económicos y de un grato ambiente laboral. Sin perjuicio de lo anterior, mayoritariamente revelan disconformidad con la remuneración obtenida, lo cual no afecta el grado de compromiso de los empleados con la empresa.

El desarrollo del conocimiento se expresa desde el ingreso del trabajador a la empresa, el cual debe participar en un programa obligatorio de inducción compuesto por una serie de cursos teórico-prácticos vinculado a sus funciones, incorporando en estos los fundamentos valóricos de la empresa. Además, existe un programa de capacitación enfocado en el desarrollo técnico-profesional de los trabajadores, que contempla la participación de ellos en cursos, seminarios, carreras de pregrado y postgrado, entre otros.

Por último, respecto a la medida de los resultados en la empresa, se observa que el personal es evaluado en distintos periodos de tiempo: mensual, trimestral y anualmente. Estas evaluaciones son tanto cualitativas como cuantitativas. Las primeras apuntan a conocer el desarrollo de las competencias del empleado a través de evaluaciones de 360 grados, focus group, entre otras. Las cuantitativas tienen por objeto medir volúmenes de venta a través de indicadores estandarizados de cumplimiento de metas.

Escenario Final: Término del periodo laboral

La gerencia de Recursos Humanos asegura que en el periodo final del ciclo de vida laboral del trabajador, existe un programa de retiro voluntario. Dicho programa contempla la posibilidad de obtener beneficios especiales al momento de cumplir la edad de jubilación, tales como bonos en dinero, pertenecer a un club de jubilados y acceder a convenios vigentes.

Las respuestas de los demás empleados entrevistados indican que la mayoría de ellos desconoce la existencia de dicho programa. Sin embargo, esta se corrobora por lo señalado por algunos de ellos, quienes ratifican su existencia.

Por otra parte, cuando un puesto queda vacante cualquiera sea la causa de término del contrato, Banco BCI dispone de dos modalidades de reclutamiento: una interna y otra externa.

El reclutamiento interno se realiza a través del envío de correos masivos comunicando la vacante y, la existencia de la llamada “Escuelita”, que consiste en un programa de capacitación dirigido principalmente a empleados jóvenes, cuyo objetivo es dotarlos de conocimientos complementarios adicionales a los que poseen, a fin de que, eventualmente, accedan a un cargo vacante en la empresa.

La modalidad externa por otra parte, se realiza mediante la publicación de avisos en distintos medios masivos de comunicación, siendo estos: diarios, sitios web, redes sociales y a través la contratación de empresas consultoras que se encarguen del proceso de reclutamiento.

CONCLUSIONES

A partir de este estudio, se puede concluir que actualmente ambas empresas, Salcobrand y Banco BCI, aplican solo algunos conceptos de la gestión del talento, en la administración de su personal.

El modelo ideal de Saracho, es considerado como la teoría más reciente de la Gestión del Talento. Sin embargo, los conceptos que consideran las empresas estudiadas, en su implementación son diferentes en cada una de ellas.

En el caso de Banco BCI, la estructura del Departamento de Recursos Humanos está integrada por distintas gerencias especializadas, en diferentes temáticas propias del área, entre las cuales se encuentra una gerencia específicamente dedicada a la Gestión del talento. Esto permite verificar la importancia que Banco BCI le otorga a este tema y a su efectiva aplicación. Además, dicha especialización, por sí misma, contribuye a la óptima gestión en cada uno de los procesos de administración del personal.

Por otro lado, Farmacias Salcobrand, presenta en su estructura sólo una gerencia de personas, especialmente dedicada a todos los procesos del área de recursos

humanos. Esto supone un menor grado de importancia asignada a las funciones propias del área.

La existencia formal de un proceso de reclutamiento y selección, y su adecuada aplicación, garantiza la captación de talentos idóneos, para cada cargo en la empresa, en un universo amplio de postulantes. Por el contrario, el uso de prácticas informales, como la incorporación de personas, sin pasar por un riguroso proceso de reclutamiento, que considere múltiples postulantes, no asegura la óptima captación del talento requerido.

El factor remuneración percibido por los empleados, no constituye un elemento determinante en la definición del compromiso e identificación de los empleados, para con las empresas en estudio. Ello es, por cuanto en ambos casos, aún en desacuerdo con la remuneración percibida, los empleados manifiestan un alto grado de compromiso e interés, motivado por, entre otras cosas, el reconocimiento diario por parte de sus superiores, la posibilidad de ascenso, y la libertad y confianza que se les entrega para el desempeño de sus tareas.

Un ejemplo fehaciente, de la aplicación de los conceptos estudiados, lo constituye el programa de capacitación interna de trabajadores jóvenes implementado en

Banco BCI, llamado “Escuelita”. Este programa permite el permanente desarrollo y fortalecimiento del talento dentro de la compañía. Esto, en cualquier empresa constituye un elemento esencial que garantiza, internamente, disponer de un “staff”⁵ permanente de talentos.

La existencia de políticas de gestión pierde toda validez, si no son comunicadas y conocidas por todo el personal, generando inestabilidad e incertidumbre en este segmento de empleados. Esto cobra especial importancia en las personas próximas a jubilar, por cuanto debilita sus aspiraciones, dentro de los cuales podrían encontrarse talentos no considerados y necesarios, que deben participar en programas de retención. Por otra parte, si estos talentos ya no se necesitan deben participar en programas de jubilación y retiro voluntario, como es el caso, de Banco BCI en que existe un programa completo que efectivamente los contempla.

Finalmente, se concluye que el estudio del ciclo de vida laboral de un trabajador, permite visualizar la aplicación práctica de los conceptos propios que componen la

⁵ Staff de talentos es un concepto utilizado por J.M. Saracho, en la Teoría Polinomios del Talento, haciendo alusión a un grupo de jóvenes con un talento potencial para cubrir distintos puestos de trabajo de forma interna.

teoría de la gestión del talento. Una adecuada aplicación de los conceptos que componen esta teoría, supone relevar a la persona como principal foco de atención para el diseño de políticas y estrategias de recursos humanos. Esta teoría, pese a constituir un aporte para la detección de talento al interior de una organización, no está siendo aplicada en su totalidad en ambas empresas. Esto se entiende debido a que en Chile existe un desconocimiento de los reales alcances y contenidos de esta teoría. Estas empresas afirman aplicar “la gestión del talento”, sin embargo en la práctica, lo que están realizando es solo la gestión del talento con beneficio institucional directo e inmediato, pero no apunta a desarrollar ni fortalecer el talento a nivel de beneficio individual, que en último término siempre será de beneficio institucional, aun cuando tal vez no sea directo e inmediato.

BIBLIOGRAFIA

Gestiopolis. (Enero de 2002). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

Arrau, G. P. (2012). *The International Journal of Human Resource Management*.
Taylor & Francis Group.

Boyatzis. (s.f.). La Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Csikszentmihalyi. (1998). *Talent Progress*: Claremont Graduate University.

Jericó, P. (2009). *La Gestión del Talento Humano*.

Jiménez, A. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. Harvard Deusto Business Review.

Mario Armero, P. d. (Junio de 2000). "Experiencias de creación de valor a través del talento". Madrid.

RAE. (2012). RAE. Obtenido de www.rae.es

Rowh, M. (2008). Redescubriendo a la gente. Trend Management.

Santibáñez, L. O. (2007). Gestión del Talento. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Saracho, J. M. (2011). Talento Organizacional. Ril editores.

ANEXOS

Tema: La Gestión del Talento humano.

La presente investigación tiene como propósito identificar algunas características generales de la Gestión de los Recursos Humanos, en una empresa de nuestro país, seleccionada como modelo de estudio. Los resultados obtenidos, posteriormente serán vinculados con los principales contenidos de la teoría de la Gestión del Talento, de modo de conocer el grado de aplicación de este nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

El estudio consistirá en la aplicación de unas entrevistas, compuesta por una serie de preguntas breves, acerca del ciclo de vida laboral de la persona, dirigida a diferentes funcionarios que se desempeñan en distintos cargos al interior de la empresa en estudio. Ello permitirá conocer sus particulares experiencias y opiniones en relación con esta materia de investigación.

Cabe hacer presente, que esta investigación es de carácter estrictamente académico y la información recopilada será anónima y confidencial. Los resultados que arroje el estudio serán utilizados con el fin mencionado.

Si la autoridad de la empresa en estudio lo requiere, al finalizar la investigación se le hará entrega de un Informe de los resultados, para los fines que estime convenientes.

Se adjuntan cuestionarios a aplicar:

Cuestionario I

Objetivo: Conocer la experiencia del individuo en estudio respecto a su ingreso a la compañía con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa los conceptos clave serán: conocimiento, competencias y potencial.

Muestra: Seis funcionarios que ocupan distintos cargos de las compañías Salcobrand y Banco BCI.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento a la empresa?
3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?
4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)
2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?
3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?
4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?
5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿Considera que es importante?
6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?
2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

Cuestionario II

Objetivo: Conocer la experiencia del individuo en estudio dentro de la compañía con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa los conceptos clave serán: conocimiento, compromiso y resultados.

Muestra: 1 individuo.

Cargo: Jefatura Recursos Humanos

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?
4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej.: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)
2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?
3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?
4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?
5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?
6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?
2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?

Cuestionario III

Objetivo: Conocer las expectativas del individuo en estudio en su etapa final en la empresa con el fin de descubrir la presencia de conceptos que componen la gestión de una persona en base a su talento potencial. En esta etapa el concepto clave será: aspiraciones.

Muestra: 1 individuo.

Cargo: Director Recursos Humanos. (Superior en jerarquía al Jefe de Recursos Humanos)

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?
3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?
4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej.: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)
2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?
3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?
4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?
5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?
6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?
2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?

Entrevistas Salcobrand

Cuestionario I

Nelson Julián Alfaro Pino, 16 años en la empresa.

Área: Farmacia.

Cargo: Vendedor.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
R: Fue personalmente a dejar su Curriculum.
2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?
R: Entrevista.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?
R: Cuarto medio rendido, recomendaciones.
4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales. R: Nada, solo Curriculum, 1 prueba de teoría.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)
R: Convenios, fiesta de fin de año, bono vacaciones, bono de escolares, bono por periodo.
2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?
R: Si, cada dos años.
3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?
R: Si
4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?
R: Si cursos en la Universidad Católica.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?

¿considera que es importante?

R: Si duro más o menos dos semanas.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Sí completamente, orgulloso de trabajar en una empresa como Salcobrand.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Pueden quedarse trabajando, y ya existen muchos jubilados. No existe límite de edad.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Interno y externo.

Cuestionario I

Karina Robledo, curso en contabilidad y es auxiliar de vuelo, krobledo@sb.cl, 8 meses.

Área: Formación y desarrollo.

Cargo: Administrativa de Formación y Desarrollo de personas.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Laborum o Trabajando.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?

R: Muy rápido, entrevista masiva, test psicológicos.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: No existen requisitos. ¿Secretariado?

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Test psicológicos, grafología, carta de presentación, llenar una ficha, dibujo de una persona bajo la lluvia,

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Descuentos, bono vacaciones, se reconoce a las personas, flexibilidad de horario.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Si, dos veces al año.

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No sabe, pero podría ser más.

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No aún no. Pero si existen capacitaciones.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si por internet.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Sí, es algo personal, mucho involucramiento.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Interno, se gestionan los talentos.

Cuestionario I

Johana Espinosa, Ingeniería en Administración de Empresas, jepinosa@sb.cl, 5 años en la empresa.

Área: Reclutamiento y Selección.

Cargos: Especialista en Reclutamiento y Selección.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Feria Laboral en Casa piedra.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?

R: Paso por tres procesos, reclutamiento masivo, prueba de test y por último entrevista personal.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Técnico en recursos Humanos.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuáles. Grafología, dibujar un árbol, carta personal, persona bajo la lluvia.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Muchos convenios, término de conflicto, bono por hijo, bono de matrícula.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Anualmente

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No, pero si existen y también se pueden postular a diplomados.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: No, solo de los colegas que cuentan como es el trabajo.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Interno, Laborum y/o trabajando

Cuestionario I

Nombre: Paula Reyes Vidal, preyes@sb.cl, psicóloga. 5 años en la empresa.

Área: Reclutamiento y Selección.

Cargo: Analista desarrollo organizacional.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Recomendación

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?

R: Entrevista jefa selección

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Psicología

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Entrevista

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Bono corporativo, fiesta de fin de año, descuentos en tiendas, reconocimientos.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Si, una vez al año.

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: Si, acorde al mercado.

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: Si, diplomado en grafología.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: No, solo de los colegas que cuentan como es el trabajo.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, ha estado en 6 cargos distintos.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Algunos siguen trabajando, depende del trabajador.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Externo, laborum y/o trabajando

Cuestionario I

María Luisa Pradenas, 14 años en la empresa, Química Farmacéutica,
mpradenas@sb.cl

Área: Capacitación y Desarrollo.

Cargo: Encargada de Capacitación a nivel nacional.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Por una amiga

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?

R: Muy corto de un día para otro.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Título sin experiencia.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales. Test psicológicos pero no los recuerda, entrevista.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Si existen beneficios, y también reconocimientos por tiempo trabajando, horario muy flexible.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Si, Anualmente

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: Si, diplomado en la Universidad de Valparaíso, diplomado en farmacia y retail.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si por internet, existen programas especiales de integración.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si ya que me han entregado confianza y cada día me entregan nuevos desafíos.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Se pueden mantener por lo menos en los locales de farmacia.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Interno y /o externo depende el cargo, Laborum y/o trabajando, también puede darse algún tipo de referencias.

Cuestionario I

Nombre: Daniela del Pilar Torres Honores, dtorres@sb.cl, psicóloga. 7 años en la empresa.

Área: Reclutamiento y Selección.

Cargo: Analista Selección y Reclutamiento.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Convenio de práctica.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó Salcobrand?

R: Entrevista.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Ninguno en ese tiempo, después estudio psicología por cuenta propia.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuáles.

R: Entrevista.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: nada.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Semanalmente.

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: no.

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: Curso ICDO, diplomado en grafología.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: No, solo de los colegas que cuentan como es el trabajo.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, ha estado en 6 cargos distintos.

Escenario: Termina del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Algunos siguen trabajando, depende del trabajador.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Externo, laborum y/o trabajando.

Cuestionario II

Lorena Mansilla, ingeniera en Administración de Empresas, 12 años.

Área: Gerencias de Recursos Humanos.

Cargo: Sub. Gerente de Selección, Formación y desarrollo organizacional.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?

R: Laborum, trabajando, ferias laborales, FONADIS (discapacitados).

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

R: De tres a seis meses demora el proceso de reclutamiento.

3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?

R: Se consideran perfiles en base a competencias, y a las necesidades del puesto en su momento.

4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

R: Pruebas Grafológicas, dibujos, entrevistas, pruebas grupales.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)

R: Muchos beneficios, convenios, existe un modelo de comisiones para el área de ventas, bonos, prestamos especiales en caso de alguna emergencia, convenios de compras, caja de compensación, ópticas, etc.

2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?

R: una vez al año y depende del área, existen evaluaciones trimestrales, dos veces al año, por competencias y mediante una evaluación en 360°.

3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?

R: La inducción es obligatoria, es necesaria para firmar el contrato, existe mínimo una semana de inducción, pero hay casos excepcionales que llegan hasta los 3 meses.

4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?

R: si existen programas de capacitación y se hacen constantemente mediante postulaciones en un centro de capacitaciones en la empresa.

5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?

R: Si existen cursos de desarrollo profesional, mediante un convenio con institutos y universidades. También existen programas de charlas, posibles ofertas laborales en la empresa, cursos de liderazgo para jefaturas.

6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

R: si es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con la compañía y principalmente se desarrolla mediante el respeto, credibilidad y la confianza, estos son pilares fundamentales en la organización y en las

relaciones interpersonales. Mediante estos conceptos se hace que en la empresa los líderes sean muy accesibles.

Escenario: Termina del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Puede continuar trabajando, pero no existen políticas al respecto.

2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?

R: se realiza un reclutamiento interno y sino externo, depende del cargo y de las necesidades de la empresa.

Cuestionario III

Alfred Haindl, contador, 7 años.

Área: Gerencias de Recursos Humanos.

Cargos: Gerente de personas, RSE y Comunicaciones.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?

R: Por el diario, laborum, trabajando, ferias laborales, cualquier medio que intente llegar a futuros talentos.

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

R: masivo dependiendo del cargo, mediante pruebas psicológicas, entrevistas personal.

3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?

R: Si se consideran perfiles específicos pero hay excepciones a que estos perfiles deben adaptarse a cambios en el entorno.

4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

R: Se buscan conocer las competencias de las personas y se hacen pruebas grafológicas.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej.: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)

R: Si de todo tipo, también existe un manual de incentivos.

2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?

R: una vez al año, por competencias y mediante una evaluación en 360°.

3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?

R: existe mínimo una semana de inducción, pero hay casos excepcionales.

4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?

R: si existen programas de capacitación se hacen constantemente mediante postulaciones.

5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?

R: Si existen cursos de desarrollo profesional, mediante un convenio con institutos y universidades.

6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

R: si es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con la compañía y principalmente se desarrolla el concepto de pertenencia, ya que este muestra el camino que busca la empresa.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Puede continuar trabajando, no es un impedimento, ya que se ve a los talentos en cual sea el departamento en la empresa independiente de su edad.

2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?

R: se realiza un reclutamiento interno y sino externo, depende del cargo y de las necesidades de la empresa.

Tablas de resultados Farmacias Salcobrand

Código	Cargo	Periodo en la empresa
X1	Analista de Desarrollo Organizacional	5 años
X2	Analista de Selección y Reclutamiento	7 años
X3	Especialista en Reclutamiento y selección	5 años
X4	Administrativo de Formación y desarrollo	8 meses
X5	Encargado de capacitación	14 años
X6	Vendedor de Farmacia	16 años
Y1	Sub gerente de selección y desarrollo org.	12 años
Y2	Gerente de personas y RSE	7 años

Código	Definición
1	Baja aplicación de la Gestión del talento.
2	Mediana aplicación de la Gestión del talento.
3	Alta aplicación de la Gestión del talento.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

En esta etapa los conceptos clave serán: aspiraciones, conocimiento, competencias y potencial.

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	2	3	3	3	3	2,8
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó la empresa?	1	1	3	3	1	1	1,7
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	1	3	2	1	2	2,0
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	1	1	3	3	2	1	1,8
Promedio							2,1

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3

Escenario: En la empresa.

En esta etapa los conceptos clave serán: conocimiento, compromiso y resultados.

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	1	3	3	3	3	2,7
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	3	1	1	2	1	3	1,8
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	1	1	3	3	3	2,3
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	3	3	3	3,0
Promedio							2,6

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	3	3	3
Promedio			3

Escenario: Terminó del periodo laboral.

En esta etapa el concepto clave será: aspiraciones

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1	1	3	3	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	1	3	3	3	3	2,7
Promedio							2,2

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1,0
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3,0
Promedio			2,0

ANÁLISIS A PERSONAL DE LA EMPRESA	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
Previo a ingresar a la empresa							
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	2	3	3	3	3	2,8
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó la empresa?	1	1	3	3	1	1	1,7
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	1	3	2	1	2	2,0
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	1	1	3	3	2	1	1,8
En la empresa							
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	1	3	3	3	3	2,7
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	3	1	1	2	1	3	1,8
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	1	1	3	3	3	2,3
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	3	3	3	3,0
Termino del periodo laboral.							
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1	1	3	3	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	1	3	3	3	3	2,7
Promedio de la empresa.							2,4

Preguntas a la Gerencia de Recursos Humanos	Y1	Y2	P
Previo a ingresar a la empresa			
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3
En la empresa			
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	3	3	3
Termino del periodo laboral.			
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	1	1	1
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3
Promedio de la empresa.			2,8

Entrevistas Banco BCI

Cuestionario I

Ana María Tapia, 1 año 7 meses, técnico agrícola.

Área: Sucursal Banco BCI.

Cargos: ejecutiva de personas.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Por una amiga

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Una entrevista, pruebas psicológicas, más o menos 1 mes.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Presentar el curriculum.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Test psicológicos, pruebas de escritura, figuras, entrevista final, prueba de alternativas.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Muchos beneficios pero no los sabe, hay descuentos con una farmacia.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Una vez al mes, trimestralmente y anualmente.

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No, pero existen buen ambiente laboral.

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No, pero si existen.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?

¿considera que es importante?

R: Si, duro 2 meses, se dan a conocer videos de la empresa, su historia, las políticas del Banco.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Internamente y externo.

Cuestionario I

Daniel Muñoz, ingeniero comercial, 6 meses.

Área: Sucursal Banco BCI.

Cargos: Ejecutivo Comercial.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Por linkedin.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Una entrevista telefónica, psicológica por internet, más o menos se demoraron 2 semanas.

1. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Carrera Profesional asociada al cargo, papel de antecedentes, papeles de la universidad.

2. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Ningún test presencial, una entrevista con el jefe de sucursal.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej.: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: muchos beneficios en dinero, bonos, reconocimientos, descuentos.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Trimestralmente y anualmente.

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: Si

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No, pero si existen, se pueden postular después de un año en la empresa.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si, duro 1 meses, se dan a conocer videos de la empresa, se hacen pruebas de teoría, pruebas por internet.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si ya que existe un gran reconocimiento en las labores diarias.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

7. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Se puede seguir.

8. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Internamente y externo.

Cuestionario I

Edid Muñoz, 5 años en la empresa.

Área: Servicio al Cliente.

Cargos: Anfitrión ejecutivo de servicio al cliente.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Internet, Laborum.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Muy lento aprox. 3 meses en que la llamaran.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: No le solicitaron requisitos específicos para el cargo, más que los papeles de antecedentes.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: 3 entrevistas, llenar un formulario, escribir una carta.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: No sabe, utiliza un convenio de oftalmología.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Anualmente

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: si

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No, pero si existen, le gustaría asistir a un curso para ser un mejor papa.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si, duro 3 meses, se dan a conocer las políticas de la empresa, las labores del cargo.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, ya que existe mucho reconocimiento día a día.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Interno y externo, se avisan los puestos vacantes por e-mail masivos.

Cuestionario I

Iván Robles, 23 años en la empresa, ingeniero comercial.

Área: Sucursal Banco BCI.

Cargos: Jefe de oficina.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: diario.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Primero una llamada telefónica, una serie de pruebas, de matemática, historia, comprensión de lectura, una reunión con un psicólogo y el jefe en su tiempo.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Si, servicio militar al día, papel de antecedentes, título profesional.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Test psicológicos, pruebas de escritura, figuras, entrevista final.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: muchos beneficios, en dinero, en reconocimiento, becas de estudio, bonos anuales, bonos por metas, etc.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Una vez al año

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: Si, capacitaciones presenciales, de letras, cobranzas, diplomados, capacitaciones básicas por internet, cursos de desarrollo personal.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?

¿considera que es importante?

R: Si, duro 2 meses, aquí le enseñan los valores de la empresa, se le muestran todas las aristas del cargo y además está en constante ayuda de sus compañeros.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, completamente ya que el banco cree en las personas y les enseña día a día a un mejoramiento continuo como personas y como trabajadores.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Existen muchos convenios para jubilarse en el banco, existe beneficios se uno se jubila en el banco y además se puede postular a un retiro voluntario y pertenecer a un club de jubilados Banco BCI.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Internamente, por una escuelita que prepara profesionales del mismo banco, profesionales con poca experiencia.

Externamente por las paginas laborum, trabajando, diario, etc. Cualquier medio que llegue a todo posible candidato.

Cuestionario I

Juan Álvarez, 22 años en la empresa, ingeniero en administración de empresas.

Área: Ejecutivos de cuenta.

Cargos: Ejecutivo de cuentas.

Anfitrión ejecutivo de servicio al cliente.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: diario

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Primero llamadas telefónicas, dos reuniones una con un psicólogo y luego el jefe del área.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: Si, servicio militar al día, papel de antecedentes, título.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.

R: Test psicológicos.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: No sabe muy bien, porque no utiliza los convenios, pero si existe una página donde salen todos los convenios del Banco.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Anualmente

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: no

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: No, pero si existen, no existe el tiempo suficiente para hacer cursos o diplomados.

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si, duro 1 meses, se dan a conocer las características del cargo, la empresa en general.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, por la cantidad de años que lleva en el banco.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe, no se ha preocupado, cree que no existe nada.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Internamente, por medios de e-mail

Cuestionario I

Melanie Messina, 3 años, ingeniera civil industrial.

Área: Sucursal Banco BCI.

Cargos: ejecutiva de cuentas de empresas.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

R: Internet, laborum.

2. ¿Cómo fue el proceso de reclutamiento que aplicó BCI?

R: Se demoraron un mes, un llamado telefónico, y luego dos entrevistas.

3. ¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?

R: sí, título profesional y experiencia en el cargo.

4. ¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuáles.

R: Test psicológicos, pruebas de escritura, figuras, entrevista final, prueba sobre habilidades en ventas.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo? (ej: Dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, premios, etc.)

R: Muchos beneficios, en dinero, en reconocimiento, bonos por campañas, descuentos.

2. ¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?

R: Una vez al año

3. ¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?

R: No, está bajo el mercado.

4. ¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?

R: Si, Diplomado UAI

5. ¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa?
¿considera que es importante?

R: Si, duro 2 semanas.

6. ¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?

R: Si, me identifico con la empresa y también estoy comprometida con ella, si existirán más incentivos económicos sería mejor.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: No sabe.

2. ¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?

R: Internamente por correos masivos y externamente por laborum o páginas web.

Cuestionario II

Guadalupe Caballero, Ingeniera, 4 meses.

Área: Gerencias de Personas.

Cargo: Jefe Desarrollo de personas.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?

R: Laborum, trabajando, ferias laborales, página web.

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

R: Llamado telefónico, test por internet, entrevistas.

3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?

R: Si para todo tipo de cargos y van cambiando con las necesidades entorno.

4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

R: Pruebas Grafológicas, entrevistas, pruebas grupales, pruebas online, pruebas telefónicas.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)

R: Muchos beneficios, convenios, bonos, convenios de compras, caja de compensación, manual por intranet de beneficios, bonos por meta, reconocimientos, etc.

2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?

R: una vez al año y depende del área, existen evaluaciones trimestrales, dos veces al año mediante una evaluación en 360°.

3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?

R: La inducción es obligatoria, depende del cargo, pero hay casos excepcionales que llegan hasta los 2 meses.

4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?

R: si existen programas de capacitación y se postula por interno en la compañía.

5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?

R: Si existen cursos de desarrollo profesional, mediante convenios con universidades. También existen programas diplomados, seminarios a nivel nacional e internacional.

6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

R: Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella y además que se identifiquen con los valores.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Puede continuar trabajando, existen un programa de jubilados, convenios y descuentos para ellos, además existe el club de jubilados.

2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?

R: se realiza un reclutamiento interno y/o externo, depende del cargo y de las necesidades de la empresa.

Cuestionario III

Pablo Jullian Grohnert.

Área: Gerencia de Gestión de Personas.

Cargos: Gerente de Gestión de Personas.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

1. ¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?

R: Diario, laborum, trabajando, ferias laborales, correos internos en el Banco.

2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?

R: Se divide por etapas, pruebas online, entrevistas telefónicas y presenciales, puede durar todo el proceso hasta 2 meses.

3. ¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?

R: Si por supuesto, pero no se cierran al cambio del entorno.

4. ¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección? (test, pruebas, entrevistas)

R: Pruebas grafológicas, test psicológicos.

Escenario: En la empresa.

1. ¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores? (ej.: dinero, reconocimiento, beneficios, bonos, descuentos, etc.)

R: Si de todo tipo de beneficios, en dinero, en reconocimientos depende del cargo.

2. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?

R: una vez al año, evaluación en 360° para generar dialogo.

3. ¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?

R: existe mínimo dos semanas de inducción y máximo 3 meses.

4. ¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?

R: si existen programas de capacitación se pueden postular por la intranet.

5. ¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?

R: Si existen cursos de desarrollo profesional, técnico y de capacitación como cursos de Excel, inglés, Word, etc.

6. ¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?

R: si es importante y se realizan acciones de comunicación de nuestras políticas y de alianzas internas para fomentarlas.

Escenario: Terminó del periodo laboral.

1. ¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?

R: Existen políticas de jubilación, de continuidad laboral, club de jubilados, jubilación anticipada, etc.

2. ¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto? R: Reclutamiento interno y/o externo, depende del cargo y de las necesidades de la empresa.

Tablas de resultados Banco BCI

Código	Cargo	Periodo en la empresa
X1	Jefe de oficina	23 años
X2	Ejecutivo Comercial	6 meses
X3	Ejecutiva de personas	1 año 7 meses
X4	Ejecutiva de cuentas de empresas	3 años
X5	Ejecutiva de servicio al cliente	5 años
X6	Ejecutivo de cuentas	22 años
Y1	Jefa de desarrollo de personas	4 meses
Y2	Gerente de Gestión de personas	16 años

Código	Definición
1	Baja aplicación de la Gestión del talento.
2	Mediana aplicación de la Gestión del talento.
3	Alta aplicación de la Gestión del talento.

Escenario: Previo a ingresar a la empresa.

En esta etapa los conceptos clave serán: aspiraciones, conocimiento, competencias y potencial.

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento a la empresa?	3	3	3	3	2	3	2,8
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	3	1	3	1	3	2,3
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	3	1	3	3	3	3	2,7
Promedio							2,7

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3
Promedio			3

Escenario: En la empresa.

En esta etapa los conceptos clave serán: conocimiento, compromiso y resultados.

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	3	2	3	1	3	2,5
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	1	3	1	1	3	1	1,7
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	2	2,8
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	1	3	3	2,7
Promedio							2,6

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	2	3	2,5
Promedio			2,9

Escenario: Terminó del periodo laboral.

En esta etapa el concepto clave será: aspiraciones

Pregunta	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	1	1	1	1	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	3	3	3	1	3	2,7
Promedio							2,2

Pregunta	Y1	Y2	P
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	3
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3
Promedio			3

PREGUNTAS A PERSONAL DE LA EMPRESA	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Promedio
Previo a ingresar a la empresa							
¿Cómo se enteró de la oferta laboral?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cómo fue el proceso de reclutamiento a la empresa?	3	3	3	3	2	3	2,8
¿Cuáles son los requisitos que le solicitaron para el cargo, al cual postuló?	3	3	1	3	1	3	2,3
¿Le realizaron algún tipo de test, pruebas o entrevistas para el ingreso a la empresa? Señale cuales.	3	1	3	3	3	3	2,7
En la empresa							
¿Recibe algún tipo de incentivos? ¿De qué tipo?	3	3	2	3	1	3	2,5
¿Su desempeño es evaluado? ¿con qué frecuencia?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Cree usted que su remuneración está acorde al trabajo que realiza?	1	3	1	1	3	1	1,7
¿Ha participado en algún proceso de capacitación para su desarrollo personal y/o profesional?	3	3	3	3	3	2	2,8
¿Participó en algún tipo de inducción al incorporarse a la empresa? ¿considera que es importante?	3	3	3	3	3	3	3,0
¿Se siente parte de la empresa, es decir se identifica con la empresa?	3	3	3	1	3	3	2,7
Termino del periodo laboral.							
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	1	1	1	1	1,7
¿Qué ocurre cuando un puesto queda vacante?	3	3	3	3	1	3	2,7
Promedio de la empresa							2,6

PREGUNTAS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				Y1	Y2	P
Previo a ingresar a la empresa						
¿Cómo se dan a conocer las ofertas laborales disponibles en la empresa?	3	3	3			
¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa?	3	3	3			
¿Consideran perfiles específicos para el reclutamiento de los distintos cargos que la empresa requiere?	3	3	3			
¿Utilizan algún tipo de técnicas o herramientas de selección?	3	3	3			
En la empresa						
¿Existen incentivos para los trabajadores? ¿Qué tipo de incentivos existen para los trabajadores?	3	3	3			
¿Se realizan evaluaciones al desempeño de los empleados, con qué frecuencia?	3	3	3			
¿Existen alguna actividad de inducción al ingreso del trabajador?	3	3	3			
¿Existe un programa de capacitación? ¿Qué tipo de actividades considera?	3	3	3			
¿Existen cursos de desarrollo profesional y/o técnico para el personal?	3	3	3			
¿Es importante para la empresa que los trabajadores se identifiquen con ella? ¿Se realizan acciones para fomentarla?	2	3	2,5			
Termino del periodo laboral.						
¿Qué ocurre cuando un empleado cumple la edad de jubilar?	3	3	3			
¿Cuándo un cargo queda vacante, de qué manera la empresa reemplaza a las personas de dicho puesto?	3	3	3			
Promedio de la empresa.						2,96