

# Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

## **LA CREACIÓN DE VALOR EN INSTITUCIONES BANCARIAS, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL TALENTO DE SUS PROFESIONALES.**

Tesina presentada como requisito para  
optar al Grado de Licenciado en  
Administración.

Profesores Responsables:

Mónica Raddatz T.  
Horacio Sanhueza B.  
Osvaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante : Horacio Sanhueza B.

ISAAC ROJAS HORMÁZABAL  
VALDIVIA – CHILE  
2005

## ÍNDICE DE MATERIAS

### Página

#### RESUMEN

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	3
2.1. Concepto del talento	3
2.2. Componentes del talento humano	3
2.3. Gestionar el talento	4
2.3.1 Admisión del talento	6
2.3.2 Mantenimiento del talento	7
2.3.3 Desarrollo del talento	10
3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	12
3.1. Técnicas de Recolección de Información	12
3.2. Tipo de Investigación	12
3.2.1. Diseño de Investigación	13
3.3. Delimitación Geográfica y Temporal.	13
3.4 Diseño del Instrumento	14
4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	15
5. CONCLUSIONES	42
6. BIBLIOGRAFÍA	45
7. ANEXOS	46

## **RESUMEN**

El presente estudio, consiste en determinar el papel actual del área de recursos humanos en las instituciones bancarias de Valdivia, con el fin de entregar patrones comunes respecto a la administración de los recursos humanos en dichas entidades, verificando si éstos están alineados en torno a la creación de valor a través de la gestión del talento, específicamente a través del desarrollo de sus empleados.

El análisis se realizara a partir de la aplicación de cuestionarios a los niveles jerárquicos que aporten solución a las inquietudes que se presentan, como es el caso del Nivel Gerencial y Mando medio de cada institución bancaria, con el fin de describir el área de recursos humanos en función de la Gestión del talento en dichas instituciones, determinar la proposición de valor de las instituciones bancarias hacia el profesional y describir el proceso de desarrollo del personal en las instituciones bancarias.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Se puede resumir todo el concepto de gestión de talento en una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft: "si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría." Esta frase por sí sola transmite la creciente importancia del talento en la gestión moderna.

¿Qué es gestionar el talento? ¿Cómo se gestiona el talento? ¿Qué beneficios trae el gestionar el talento?

Gestionar es ordenar y acrecentar lo que se tiene, en este caso el talento de las personas, las cuales permanentemente están decidiendo cuánto de su capacidad van a entregar a la organización.

A partir de lo anterior, la gran preocupación de los responsables de Recursos Humanos, no debe ser sólo encontrar y obtener a los profesionales talentosos, sino que también se necesita mantenerlos y desarrollarlos para que de esta manera se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, den el máximo de su capacidad y por lo tanto no emigren hacia otras compañías, lo cual ocasiona grandes pérdidas para la empresa.

La Gestión del Talento, es entonces, un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (APD y Hay Group, 2003).

En este contexto es importante cambiar la manera de tratar a las personas como recursos organizacionales o como socios de la organización, ya que proveen conocimientos, habilidades, capacidades y sobretodo inteligencia. (Chiavenato, 2002)

Por ende, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento.

“La inversión en el desarrollo de sus empleados y el empleo de técnicas para identificar el talento de los profesionales, es uno de los factores que diferencian a las empresas más admiradas (y rentables)”.(Revista Fortune, 1996)

El desarrollo de las personas es un proceso de ampliación del potencial que se posee, de desenvolverlo. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. Tiende a ampliar y perfeccionar a las personas que han sido identificadas como talentosas para su crecimiento profesional en determinada carrera o para que la persona llegue a ser más productivo en su puesto de trabajo, así como también adquirir mayores responsabilidades.

El proceso de desarrollo debe responder a las necesidades organizacionales y tomar en cuenta a la vez los intereses y aspiraciones individuales de los empleados. Esto produce que los objetivos de ambos se alineen, además de mantener motivado al empleado para que se quede más tiempo en la empresa.

El presente trabajo se orienta directamente a describir el área de recursos humanos y el proceso de desarrollo del personal en las instituciones bancarias de Valdivia, y además determinar la proposición de valor de éstas hacia el profesional.

Conjuntamente se indagará si se logra el correcto traspaso de conocimiento entre el nivel superior y los mandos medios dentro de la institución en relación a la implementación de la estrategia de Gestión de Talento.

Esta información será obtenida a través de un censo realizado a las instituciones bancarias de Valdivia.

Como Conjetura se plantea que el desarrollo del talento crea valor en las instituciones bancarias de Valdivia.

La estructura para validar esta conjetura, será a través de la elaboración de un cuestionario a los niveles gerenciales y medios de las instituciones, esto será acompañado análisis documental para luego realizar una conclusión.

Los apartados de la presente Tesina estarán conformados por un marco referencial el cual incluirá una recopilación de información y documentación relacionada con el tema, posteriormente, se dará a conocer los materiales y metodología de análisis, para luego continuar con un análisis detallado de cada una de las instituciones. De esta manera se llegará a una conclusión, para finalizar con los anexos respectivos.

## **2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO**

### **2.1 Concepto de Talento**

La Real Academia Española define al talento como “una capacidad individual para realizar una ocupación, más vinculada a la inteligencia”. (Jericó, 2001), lo define como “la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.”

### **2.2 Componentes del talento humano**

Para (Jericó, 2001) el talento individual requiere de tres componentes básicos: capacidades, compromiso y acción. (Figura N° 1)

- Capacidades

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

- Compromiso

Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no marche a otra compañía.

- Acción

En nuestra actual economía, la acción significa velocidad, otro de los principios es la innovación constante. Puesto que no puede detenerse la evolución tecnológica, lo mejor es posicionarse primero y hacerlo antes que otro. (Jericó, 2001)

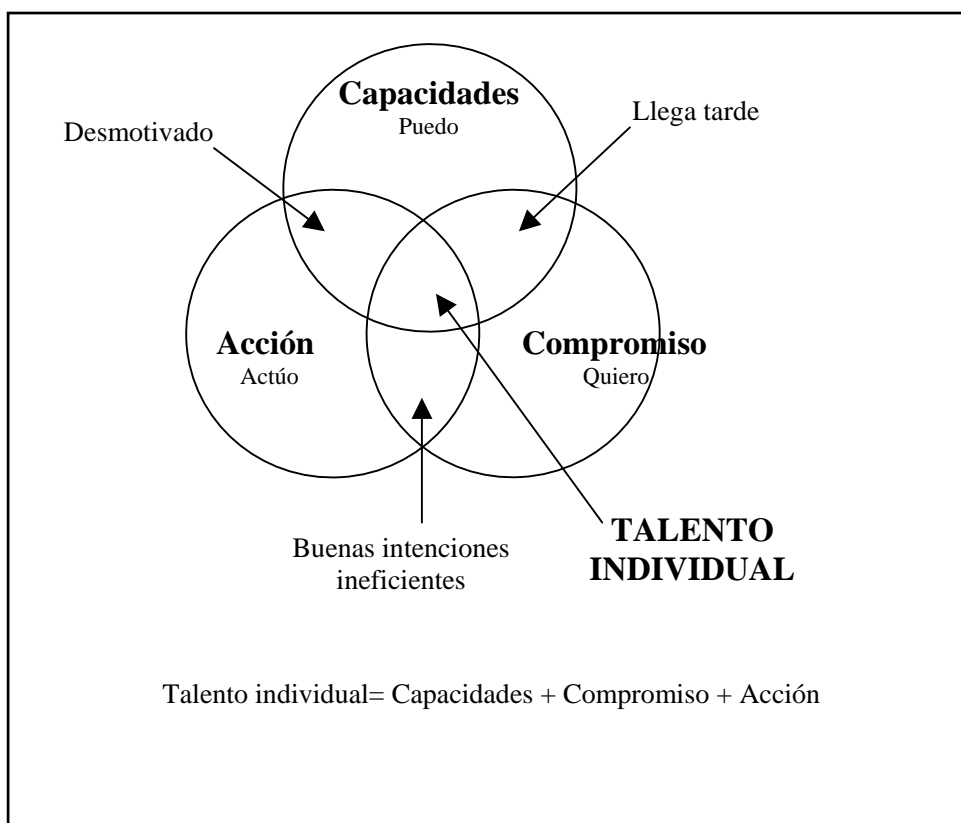
El profesional con talento no puede demorar en la toma de decisiones. En la actualidad, la espera es el mejor instrumento que tiene la competencia. (Jericó, 2001)

Si falta uno de los componentes, no se alcanzan los resultados superiores. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, lo más probable es que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. (Jericó, 2001)

Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. (Jericó, 2001)

**Figura N°1**

Componentes básicos del talento individual



Fuente: Jericó, P. Gestión del Talento

### 2.3 Gestionar el talento

La Gestión del Talento nace de la necesidad que demanda la empresa de atraer y retener empleados que aporten de manera diferencial a la empresa. No basta encontrarlos, se necesita el mantenerlos y desarrollarlos para que de esta manera se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, y por lo tanto, no emigren hacia otras compañías, lo cual ocasiona graves pérdidas a la empresa. El hecho de que la Gestión del Talento administre personas desde una perspectiva actual y basada en las

exigencias tanto del mercado como del trabajador, es lo que lleva a situarla en el área de gestión de personas como una estrategia, es decir, como determinante en el logro de objetivos básicos a mediano y largo plazo y la adopción de los cursos de acción y de asignación de recursos necesarios para alcanzarlos.

La Gestión del Talento Humano, es entonces, un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (APD y Hay Group, 2003).

Según Chiavenato (2002) la moderna Gestión del Talento Humano implica seis procesos:

1. Admisión de personas: que incluye los procesos de reclutamiento y selección para proveer de personas a la empresa basándose en una estrategia para atraer el recurso humano con desempeño y talento superior.
2. Aplicación de personas: incluye procesos como el diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de las personas.
3. Compensación de las personas: Incluyen el sistema de recompensa, remuneración y beneficios, y servicios sociales para incentivar y satisfacer debidamente sus capacidades de innovación y necesidades individuales.
4. Mantenimiento de personas: procesos que crean condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en el trabajo.
5. Desarrollo de personas: incluye procesos como entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
6. Evaluación de personas: Incluye procesos que controlan las actividades de las personas y la verificación de resultados como las bases de datos y sistemas de información gerenciales



En el presente estudio se analizarán los siguientes tres procesos de la Gestión del Talento Humano: admisión de personas, mantenimiento de personas y desarrollo de personas en las instituciones bancarias de Valdivia.

### **2.3.1 Admisión del talento**

El proceso de admisión de personas es el primero de una serie de procesos de la moderna Gestión del Talento Humano. Su objetivo es atraer sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes de la organización. Es un proceso donde hay una elección recíproca, es decir, no sólo las organizaciones escogen sino que también las personas eligen en las organizaciones que quieren trabajar. (Chiavenato, 2002).

Se compone de dos procesos: el reclutamiento se define como “un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización” (Chiavenato, 2002, p. 95) y el de selección de personas, definido como “un proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. (Chiavenato, 2002, p. 111).

Mike Johnson (2000) plantea que para atraer al mejor talento, las empresas deben tener ciertas consideraciones claras, en primer lugar, en el problema de la adquisición de talentos lo que resulta ser ideal para una empresa, puede que no lo sea en otras empresas. En segundo lugar, es muy importante que las organizaciones se aseguren de tener una buena reputación, ya que atraerá el talento, especialmente si dan la imagen de poder ofrecer desarrollo y crecimiento. Aunque también depende mucho del lugar donde esté ubicada la empresa y de la cultura predominante en la que se encuentra (país o región). En tercer lugar, es importante que posean una cultura organizacional que construya una base para que la gente pueda desarrollar su potencial, y así no perder la posibilidad de asegurar su desarrollo y con ello, la habilidad para atraer al talento adecuado. Y por último, plantea que para conseguir el talento adecuado es necesario centrarse no en la visión sino en las personas que ejecutarán esa visión, es decir, no limitarse a contratar a cualquiera y luego ver si funciona, sino que a aquéllos que encajan mejor con la visión de la empresa. (Johnson, 2000)

Por su parte, Jericó (2001) plantea algunas claves para la atracción del talento:

- *Invertir en la política de atracción del talento.*
- *Ser originales:* si se busca innovación, se necesita diversidad. Se debe ir a sitios diferentes y ser originales con los anuncios de trabajo. La originalidad es ideal para seducir al talento innovador.
- *El éxito atrae al éxito:* La empresa debe diferenciarse. Una empresa de éxito será siempre más deseada por los profesionales con talento.
- *Compromiso:* las empresas deben seleccionar en base a aptitudes, a actitudes, a la capacidad de compromiso y lo que es capaz de hacer. Un profesional comprometido con la organización está motivado a aportar y a pertenecer a ella.
- *Las referencias:* Los mejores prescriptores de una empresa para atraer talento en una empresa son los propios empleados que trabajen o hayan trabajado en ella. (Jericó, 2001)

### **2.3.2 Mantenimiento del talento**

Desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, la organización viable es la que no sólo consigue captar el talento sino que también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, para satisfacerlos, motivarlos y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales que los estimulen a permanecer en la organización. (Chiavenato, 2002).

Retener a las personas con talento va a depender de tres aspectos: seleccionar al profesional en base a la proposición de valor, desarrollar el talento individual y reforzar su compromiso. La motivación de pertenecer y de aportar valor añadido en una organización es lo que se denomina compromiso. El compromiso es la pieza central de la creación de talento organizativo, pero va a depender del profesional y de la empresa. Es decir, un profesional por sí sólo no se compromete. Tendrá mayor o menor capacidad de comprometerse, dependiendo de la organización en que se encuentre y cómo ésta actúe. (Jericó, 2001)

Los motivos extrínsecos, que satisfacen el bienestar del profesional en su interacción con el mundo físico, como son por ejemplo, el prestigio social y la seguridad que otorga pertenecer a una determinada compañía, la cercanía del lugar de trabajo y, más importante todavía, el salario. Los motivos intrínsecos, que satisfacen las necesidades de aprendizaje, derivados de asumir nuevas responsabilidades y nuevos retos. Y por último, los motivos trascendentes, que satisfacen las necesidades externas al decisor, que se alimentan satisfaciendo a terceros relacionados o no con la compañía. Intentan satisfacer el “yo social” y las necesidades afectivas. La identificación con el propósito, los valores y la cultura de la empresa, o la importancia que otorgue el profesional al clima del equipo o a su relación con compañeros, colaboradores y jefe están fuertemente relacionados con este tipo de motivos. (Jericó, 2001)

En definitiva, cada profesional se compromete con la organización según sea su motivación. La diferencia entre los profesionales es la composición de esa motivación total. Dependiendo de qué motivo tenga más peso relativo será más o menos quebradizo su compromiso o más o menos vulnerable a la rotación. (Jericó, 2001)

Un segundo aspecto, para mantener al profesional talentoso, es la definición de la proposición de valor al profesional, es decir, identificar lo que la organización va a aportar al profesional para que este siga trabajando y esté comprometido y colabore en la creación del talento organizativo. Conocer qué es lo que la empresa ofrece y cuál es el nivel de necesidades que puede satisfacer es esencial para construir el talento organizativo. (Jericó, 2001)

Para definir la proposición de valor es necesario que la empresa se conozca a sí misma, es decir, conocer cuál es el nivel de necesidades real que puede satisfacer a sus profesionales, conocer qué ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor diferente y lo más importante, conocer lo que motiva al profesional talentoso trabajar en la empresa, en términos de retribución intangible como son la empleabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la personal, compartir una misión, etc. (Jericó, 2001)

En resumen, la creación de valor al profesional se logra satisfaciendo su motivación para que éste se comprometa con el proyecto. Al igual que las compañías

crean valor a sus clientes y se preocupan por su satisfacción, por sus expectativas y solucionan los motivos por los que se reducen las ventas, los mismos mecanismos se han de implantar en las organizaciones con los empleados. En otras palabras, se han de introducir las herramientas de marketing en la gestión de personas para atraer, mantener a los profesionales y fortalecer su compromiso con la organización. (Jericó, 2001)

El compromiso depende de cada uno. Pero las investigaciones demuestran que los principales factores por los que se comprometen los profesionales cualificados son la cultura, el clima y los estilos de liderazgo, por encima de una estrategia bien definida o un sueldo competitivo. (APD y Hay Group, 2003)

Los facilitadores de la gestión del talento son el liderazgo, clima laboral, cultura, sistemas de dirección, retribución y la organización y sistemas de relaciones. Estos facilitadores tienen una misión clara: satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al talento organizativo. Todos los facilitadores, gestionados adecuadamente refuerzan el compromiso de los profesionales. No gestionados se convierten en causas de rotación no deseada. Además, se debe agregar que los líderes son los principales protagonistas en la motivación y en la desmotivación por lo que se debe conocer sus estilos y desarrollarlos. También, es necesario medir el clima de los equipos, para tener información acerca del grado de cohesión entre sus miembros y explicitar la cultura y los valores para analizar el grado de consenso entre lo actual y lo deseado. Asimismo, la estructura organizativa tiene que evitar el principio de Peters, es decir, promover la innovación evitando la jerarquía, la burocracia y tender hacia los proyectos y la red. Y por último, retribuir equitativamente tanto interna como externamente y ser imaginativo con ésta para diferenciarse. (Jericó 2001)

Según la encuesta realizada por APD y Hay Group, los facilitadores del talento no motivan de igual manera. Se puede separar los facilitadores en dos grupos: el clima, liderazgo, cultura y sistemas de dirección son facilitadores impulsores del compromiso; la organización y retribución son facilitadores estructurales, estos últimos dos no motivan por sí solos pero pueden ser tremendamente desmotivadores, lo que en términos de Herzberg se conoce como factores higiénicos o estructurales. (APD y Hay Group, 2003)

### 2.3.3 Desarrollo del talento

“La inversión en el desarrollo de sus empleados y el empleo de técnicas para identificar el talento de los profesionales, es uno de los factores que diferencian a las empresas más admiradas (y rentables)”. (Revista Fortune, 1996)

Los procesos de desarrollo de las personas se relacionan estrechamente con la educación. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. (Chiavenato, 2002)

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato 2002)

El desarrollo de las personas es un proceso de ampliación del potencial que se posee, de desenvolverlo. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual. Tiende a ampliar y perfeccionar a las personas que han sido identificadas como talentosas para su crecimiento profesional en determinada carrera o para que la persona llegue a ser más productivo en su puesto de trabajo, así como también adquirir mayores responsabilidades. (Guglielmi, 2003)

El proceso de desarrollo debe responder a las necesidades organizacionales y tomar en cuenta a la vez los intereses y aspiraciones individuales de los empleados. Esto produce que los objetivos de ambos se alineen, además de mantener motivado al empleado para que se quede más tiempo en la empresa. (Guglielmi, 2003)

Dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento tradicional. Tiene un factor que lo hace diferente a otros elementos (como por ejemplo el económico) y es que con la formación gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y, por tanto, más eficientes y eficaces. (Alandes, 2002)

Un inconveniente de la formación, es que es una inversión en un activo que puede abandonar la empresa y por tanto, perder esa inversión. De todos modos, se ha de tener en cuenta que la formación siempre ha de estar integrada dentro de un

concepto de retención del talento y por tanto, de baja rotación de personal con lo que siempre tiene más ventajas que inconvenientes. (Alandes, 2002)

Desde el punto de vista del profesional, su conocimiento es un activo crítico que le aporta competitividad y empleabilidad. En un entorno en el que el cambio es una constante con un impacto definitivo de las tecnologías y de la situación económica, el profesional necesita desarrollarse profesionalmente. (Alandes, 2002)

Jericó (2001) plantea que las empresas más admiradas utilizan más el desarrollo “Coaching o mentoring” que la formación. El motivo, es que el desarrollo afecta en las actitudes del profesional, mientras que la formación en los conocimientos y lo que distingue a un profesional con talento es el desarrollo de actitudes. Además, esta última se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos. Por último, otra de las diferencias entre el desarrollo y la formación es el núcleo de aprendizaje. Para desarrollar actitudes, se ha de actuar desde las emociones. Se siente antes de que se piensa. Si se racionalizan los sentimientos, se puede intentar cambiar las conductas. Pero para ello, hay que apoyarse en otro tipo de herramientas, como el feedback 360°, que resultan más comprometedoras para la empresa, y en especial, para la alta dirección. (Jericó, 2001)

### 3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

#### 3.1. Técnicas de Recolección de Información

**Material utilizado:** La información recolectada en el presente estudio proviene de dos fuentes:

*Fuentes Primarias:* Registros extraídos mediante la aplicación de una encuesta estructurada, a la gerencia y mandos medios seleccionados en forma aleatoria de las Sucursales Bancarias de la ciudad de Valdivia.

*Fuentes Secundarias:* la información se obtuvo de la revisión bibliográfica de revistas referentes al área de administración y negocios, internet, además de la lectura y análisis de libros relacionadas al área de la administración de manera de poder extraer y recopilar la información relevante, de tipo cualitativa, que permita dar el correcto encuadre al tema de investigación y proporcione elementos para su respuesta.

#### 3.2. Tipo de Investigación

El presente, es un estudio de carácter cuantitativo cuya profundidad es de tipo “*exploratorio - descriptivo- documental*”; Exploratorio, ya que su objetivo es conocer una problemática de investigación que no ha sido estudiado con anterioridad o ha sido poco estudiado, y descriptivo puesto que permite caracterizar a los sujetos de estudio, con el fin de conocer y describir el fenómeno en estudio. La investigación además será documental puesto que se indagará en anteriores publicaciones ya sea de revistas, “*papers*”, como así también trabajos realizados por investigadores expertos en el tema

### 3.2.1. Diseño de Investigación

Luego de establecido el tipo de investigación se define el diseño del estudio, para lograr con ello los objetivos planteados previamente.

El diseño de investigación es definido como un diseño “*no experimental*”, “*transeccional*”, debido a que se pretende observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural, sin experimentación o manipulación de variables o exponiéndolas a condiciones no naturales, con el fin de obtener los resultados que se desean y transeccional, ya que se determinarán las características que presenta el fenómeno en un momento del tiempo.

### 3.3. Delimitación Geográfica y Temporal.

El presente Censo permite recoger, recopilar, evaluar, analizar y publicar o divulgar de alguna otra forma las características de todas las instituciones bancarias de la ciudad de Valdivia en un momento determinado. Cabe mencionar que se realizó una acotación del universo debido a que dos instituciones no aceptaron la realización del cuestionario.

El tiempo de duración de la investigación, se llevó a cabo entre los meses de agosto y octubre del año 2005, periodo en el cual, se trabajó en la definición y estudio del tema señalado, complementado por el trabajo de recolección de datos y análisis de los hallazgos hasta el mes de Noviembre del año 2005.

Por último, las unidades de análisis del estudio están conformadas por:

- 1- **Gerencia;** que incluye agentes, jefe de operaciones, jefe de oficina y jefe administrativo de cada una de las instituciones bancarias.
- 2- **Mando Medio;** que incluye el nivel medio del rango jerárquico dentro de la empresa, como es el caso de los ejecutivos.



### 3.4 Diseño del Instrumento

El instrumento diseñado corresponde a una encuesta con 28 preguntas cerradas de respuesta múltiple en donde el encuestado puede elegir una o varias opciones, dependiendo de la pregunta. Se elaboró con la asesoría de académicos de los Institutos de Administración y Estadística de la Universidad Austral de Chile, en base a los objetivos planteados para la presente investigación. (Cuestionario se incluye en el Anexo N°12).

El número total de encuestas entregadas y aplicadas corresponde a 48, las cuales fueron distribuidas de acuerdo al número de personas que corresponde a la gerencia y mando medio de las instituciones bancarias.

A continuación se detallan las Sucursales Bancarias de la ciudad de Valdivia que participaron de este estudio.

**Tabla N° 1**

*Listado de Sucursales Bancarias encuestadas  
de la Ciudad de Valdivia*

1	Banco BBVA
2	Banco de Chile
3	Banco del Desarrollo
4	Banco Santander Santiago
5	Banco Scotiabank
6	CORPBANCA

El tratamiento de los datos fue a través del almacenamiento de los datos en planillas Microsoft Excel, para su posterior traslado al análisis.

## 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Presentación de Resultados

Se presentan a continuación los datos obtenidos de las encuestas efectuadas a los agentes y administrativos de las Sucursales Bancarias de la ciudad de Valdivia, lo cual permitió obtener información acerca del conocimiento, uso o, en caso, contrario si están preparados para el desarrollo de sus profesionales mediante la gestión del talento. Se analiza a continuación los datos obtenidos en relación, tanto, al objetivo general, como a los objetivos específicos planteados en esta investigación. Este análisis incluye la relación de variables, que proporcionaron importante información al estudio.

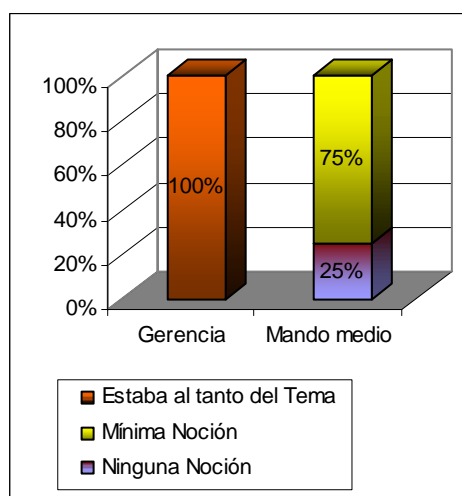
#### **Banco BBVA**

Luego de procesar los datos entregados por el cuestionario presentado a los funcionarios del nivel gerencial y mando medio de la Sucursal del Banco BBVA, se pueden extraer los siguientes hallazgos sobre su gestión como empresa.

- ✓ El 100% de los encuestados del nivel gerencial tiene conocimiento acerca del significado de la Gestión del Talento, por su parte, en el mando medio se observó que un 75% posee una mínima noción, y un 25% no tiene noción respecto del tema.

**GRÁFICO N° 1**

Noción sobre la Gestión del Talento



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

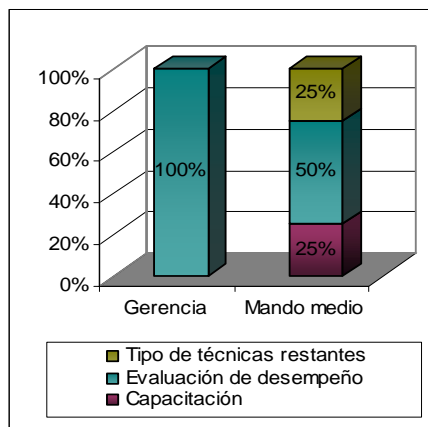
## Descripción del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos juega un papel importante en el uso de nuevas técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo, así la aplicación de la Gestión del Talento es una buena alternativa, ya que el talento es el valor diferencial por excelencia. De acuerdo a lo anterior es importante conocer algunos aspectos relacionado a esto en la presente institución.

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, un 100% del nivel gerencial expresó que ha sido aplicada desde hace tres y cuatro años, mientras que en el mando medio expresaron que no se aplicaba dicha técnica. De esto se desprende que el mando medio no se encuentra en conocimiento de las nuevas técnicas implementadas por el área de Recursos Humanos.
- ✓ El 100% del nivel gerencial opinó que, los motivos que llevaron a implementar la estrategia de Gestión del Talento en la institución, se debía a que las instituciones bancarias extranjeras la utilizaban.
- ✓ Cabe mencionar, que el 100% del nivel gerencial cree que los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia de Gestión del Talento es el desarrollo del talento de sus profesionales, proceso que le aporta al profesional competitividad y empleabilidad en un entorno donde el cambio es constante.
- ✓ Por otra parte, el 100% del nivel gerencial consideró que uno de los problemas o desventajas que se presentaron al momento de aplicar esta estrategia fue la falta de personal capacitado, lo que se puede deber a un proceso de selección y capacitación inadecuado a la visión de la empresa.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH del banco BBVA, se observa la utilización de la técnica de evaluación de desempeño, ya que el nivel gerencial consideró esta técnica en un 100%, en tanto un 50% del mando medio afirmó utilizar esta técnica, el 25% dijo utilizar la capacitación de personal, y el 25% restante dividió sus opiniones en técnicas de reclutamiento, selección y plan de carrera.

**GRÁFICO N° 2**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos

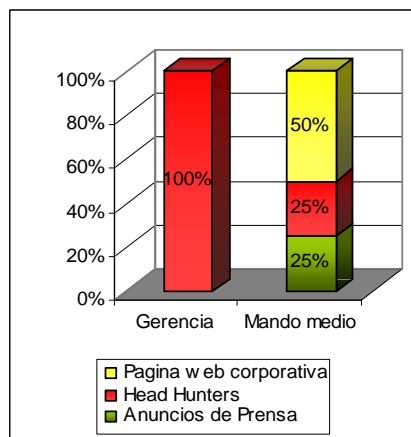


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recepcionar curriculums, el 100% del nivel gerencial dice que se utilizan los “head hunters”, mientras que el mando medio distribuye su opinión de la siguiente manera, 50% pagina web corporativa, 25% “head hunters” y 25% anuncios de prensa.

**GRÁFICO N° 3**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recepcionar curriculums



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, los encuestados afirman que sucede solo a veces ya que el 100% del nivel gerencial y el 75% del mando medio consideró esta postura. Dicho resultado no se encuentra alineado con los planteamientos de

la atracción del talento, ya que la originalidad es ideal para seducir al talento innovador.

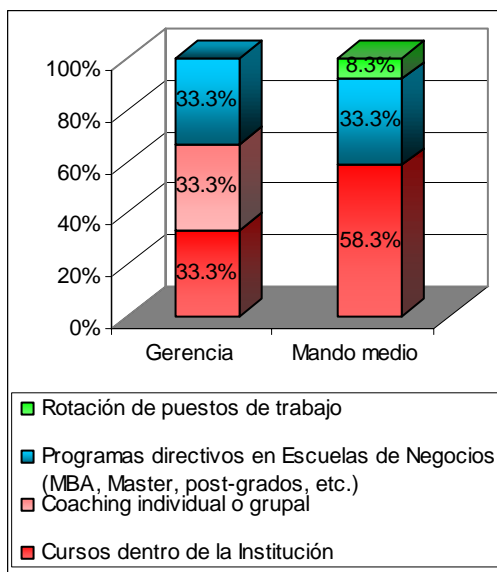
### **Proceso de desarrollo del personal**

Uno de los factores que diferencian a las empresas más rentables es la inversión en el desarrollo de sus empleados.

- ✓ Para aplicar programas a sus profesionales, las instituciones deben conocer a los que tienen un rendimiento superior, en relación a esto el 100% del nivel gerencial afirmó conocerlos, y en el mando medio un 75% lo confirmó, mientras que un 25% expresó que sólo a veces se conocen a estos profesionales.
- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial precisó que sólo a veces se aplicaban, opinión compartida por el 50% del mando medio, mientras que el 50% restante afirmó que sí se aplicaban.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y medio opina que sí tienen la oportunidad. A su vez, el 100% del nivel gerencial y medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro la institución. Estos dos aspectos son motivadores para el logro de un desempeño superior.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el nivel gerencial señaló que aplicaban programas directivos en escuela de negocios (MBA, Master, Post-grado, etc.), “coaching” individual o grupal y cursos dentro de la institución con un 33,3% respectivamente. En el mando medio, el 58,3% opinó que se aplicaban cursos dentro de la institución, mientras el 33,3% contestó que se aplicaban programas directivos en escuela de negocios. Estas son técnicas de desarrollo de habilidades personales dentro y fuera del cargo.

**GRÁFICO N° 4**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### Creación de valor

- ✓ En relación a las motivaciones que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 100% del nivel gerencial expresó que es por el desarrollo de carrera, en tanto el 50% del mando medio piensa que las motivaciones son trabajar en una institución con buenos resultados y el otro 50% piensa que es por el desarrollo de carrera. Esto refleja una tendencia de esta institución a asegurar una carrera de por vida, lo cual se contrapone a las tendencias actuales producto de la mayor flexibilidad y dinamismo de los mercados, en donde el profesional talentoso estará abierto a nuevas oportunidades y no tendrá temor a cambiar de trabajo. (Ver anexo 7, Gráfico N°5....)
- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuales de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el 100% del nivel gerencial la institución está en capacidad de entregar desarrollo de carrera, mientras que en el mando medio, el 50% cree lo mismo y un 25% considera que la institución satisface la opción de institución con buenos resultados. (Ver anexo, Gráfico N°6)
- ✓ La retención de profesionales tiene estrecha relación con los factores que motivan a éste a trabajar en la institución, ya que es importante identificar lo que la

organización va a aportarle al profesional para que este siga trabajando y esté comprometido. En relación a esto el 100% del nivel gerencial precisó que el factor de motivación es el trabajar en una institución con prestigio, el 56,3% del mando medio concuerda con esto, mientras que el 31,3% contestaron que era por una retribución atractiva.

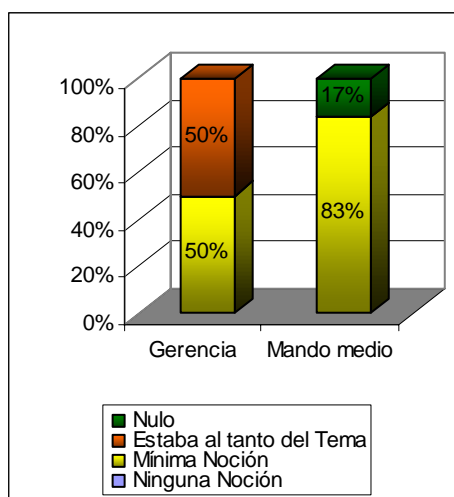
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional que la institución está en capacidad de satisfacer, el 50% del nivel gerencial expresó que está puede satisfacer el desarrollo de carrera, y el 50% restante afirmó que era la seguridad en el puesto de trabajo, por su parte en el mando medio el 58,3% consideró que la institución satisface la opción de trabajar en una institución con prestigio.

### **Banco Corpbanca**

- ✓ El 50% de los encuestados del nivel gerencial tiene conocimiento acerca del significado de la Gestión del Talento y el 50% restante posee una mínima noción, por su parte, en el mando medio se observó que un 83,3% posee una mínima noción, y un 16,7% no tiene ninguna noción respecto del tema.

**GRÁFICO N° 7**

Noción sobre la Gestión del Talento



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

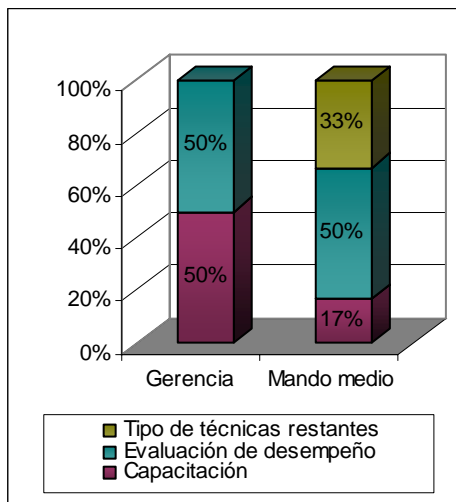
## Descripción del área de Recursos Humanos

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, un 100% del nivel gerencial expresó que ha sido aplicada desde hace uno y dos años, mientras que en el mando medio el 50% expresaron que ha sido aplicada, donde un 33% afirmó que tiene uno y dos años de aplicación y un 17% que ha sido aplicada desde 5 o más años. Los resultados dan cuenta que existe un traspaso de la visión entre los niveles gerencial y medio.
- ✓ El 100% del nivel gerencial y el 50% del mando medio opinó que, los motivos que llevaron a implementar la estrategia de Gestión del Talento, se debía a que aumenta la eficiencia en la institución, lo cual ayuda a dar respuestas rápidas a los cambios del mercado.
- ✓ Cabe mencionar, que el 50% del nivel gerencial y el 41,7% del mando medio cree que los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia de Gestión del Talento es un aumento del compromiso de sus profesionales, ventaja fundamental para la institución ya que el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se vaya a otra institución, por otro lado el 50% del nivel gerencial y el 8,3% del mando medio expresa que los beneficios son el desarrollo del talento.
- ✓ Por otra parte, el 100% del nivel gerencial y un 33,3% del mando medio consideró que uno de los problemas o desventajas que se presentaron al momento de aplicar esta estrategia fue la falta de tiempo y un 16,7% expresó que se debía a la falta de información.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH de Corpbanca, el 50% del nivel gerencial y el 50% del mando medio señalaron utilizar la técnica de evaluación de desempeño, proceso que permite a los empleados recibir retroalimentación respecto de su desempeño, mientras que la capacitación de personal fue considerada por un 50% del nivel gerencial y un 16,7% del mando medio.



**GRÁFICO N° 8**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos

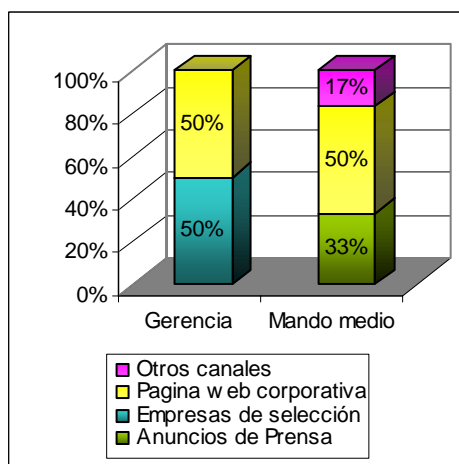


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recepcionar curriculum, el 50% del nivel gerencial y el 50% del mando medio dice que se utiliza la página web corporativa, mientras que el 50% restante del nivel gerencial opinó que se utilizaban empresas de selección, y un 33,3% del mando medio dijo utilizar anuncios de prensa.

**GRÁFICO N° 9**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recepcionar curriculum



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, el 50% del nivel gerencial y el 50% del

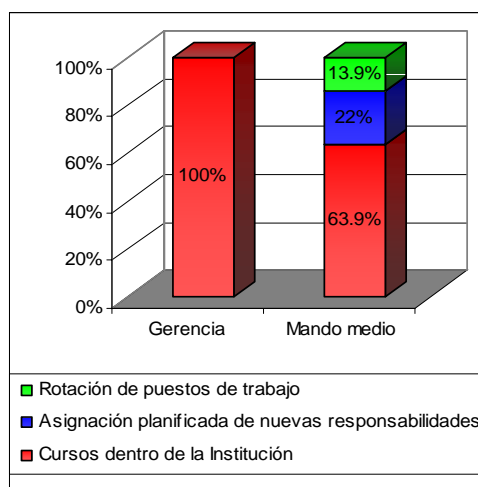
mando medio consideró que sí se realizan, mientras un 50% del nivel gerencial y un 33,3% del mando medio afirman que sucede sólo a veces.

### **Proceso de desarrollo del personal**

- ✓ Respecto a si el área de Recursos Humanos conoce a los profesionales de mayor rendimiento se puede decir que el 50% del nivel gerencial y el 33,3% del mando medio afirmó conocerlos, mientras que un 50% del nivel gerencial y un 66,7% del mando medio expresó que sólo a veces se conocen a estos profesionales. De aquí se puede deducir que la evaluación de desempeño realizada por la institución no da cuenta de los empleados que tienen un desempeño superior.
- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial y un 66,7% del mando medio precisaron que sólo a veces se aplicaban. Esto puede derivar que el profesional con potencial busque instituciones que le ofrezcan desarrollo de forma continuada y en consecuencia emigre el talento.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y el 83,3% del mando medio opina que sí tienen la oportunidad.
- ✓ A su vez, el 100% del mando gerencial y medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro la institución.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el 100% del nivel gerencial y un 63,9% del mando medio señalaron que se aplicaban cursos dentro de la institución.

**GRÁFICO N° 10**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### Creación de valor

- ✓ En relación a las motivaciones que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 50% del nivel gerencial y el 33,3% del mando medio expresó que es por el desarrollo de carrera, en tanto un 50% del nivel gerencial y un 33,3% del mando medio piensa que es trabajar en una institución con buenos resultados, ya que una empresa de éxito siempre será más deseada por los profesionales con talento.(Ver anexo 8, gráfico N°11)
- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuáles de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el 50% del nivel gerencial y un 66,7% del mando medio, la institución satisface la opción de institución con buenos resultados, mientras un 50% del nivel gerencial y un 16,7% del mando medio afirman que está en capacidad de entregar desarrollo de carrera.(Ver anexo 8, Grafico N°12)
- ✓ Respecto a los factores motivadores que retienen al profesional con talento, el 33,3% del nivel gerencial y el 43,1% del mando medio precisaron que el factor de motivación es una retribución atractiva, a su vez, el 33,3% del nivel gerencial y el 34,7% del mando medio concuerda que es por la seguridad en el puesto de trabajo. Se puede mencionar que la retribución por si sola no resulta ser un factor motivador, pero puede llegar a ser fuertemente desmotivadora, es por esto que el

nivel gerencial eligieron también como alternativa la seguridad en el puesto de trabajo.

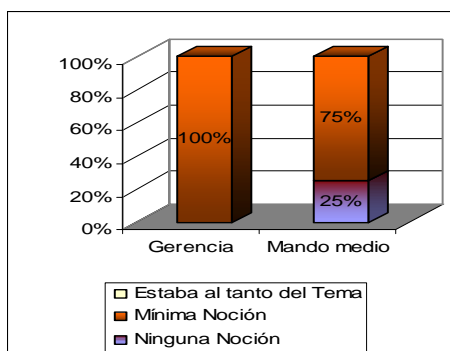
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional la institución está en capacidad de satisfacer, el 75% del nivel gerencial y el 33,3% del mando medio expresaron que ésta satisface el desarrollo de carrera, por su parte un 27,8% del mando medio consideró que la institución tenía la capacidad de satisfacer la seguridad en el puesto de trabajo.

### **Banco Scotiabank**

- ✓ El 100% del nivel gerencial y un 75% del mando medio posee una mínima noción respecto al significado de una estrategia de Gestión de Talento.

**GRÁFICO N° 13**

Noción sobre la Gestión del Talento



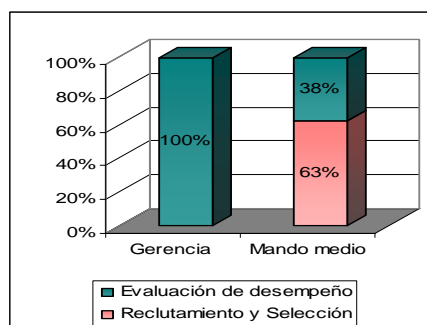
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### **Descripción del área de Recursos Humanos**

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, el 100% del nivel gerencial y medio afirmó que dicha estrategia no se aplica.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH, el 100% del nivel gerencial y un 37,5% del mando medio precisaron utilizar la técnica de evaluación de desempeño, en tanto un 62,5% del mando medio afirmó utilizar el reclutamiento y selección.

**GRÁFICO N° 14**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos

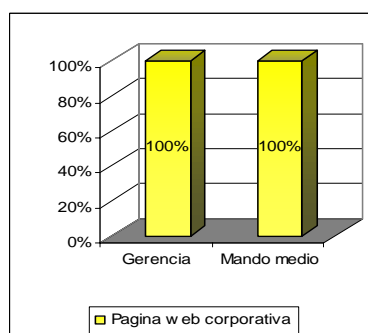


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recibir currículums, el 100% del nivel gerencial y medio dice utilizar la página web corporativa.

**GRÁFICO N° 15**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recibir currículums



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, los encuestados afirman que sucede sólo a veces ya que el 100% del nivel gerencial y el 75% del mando medio consideró esta postura.

### Proceso de desarrollo del personal

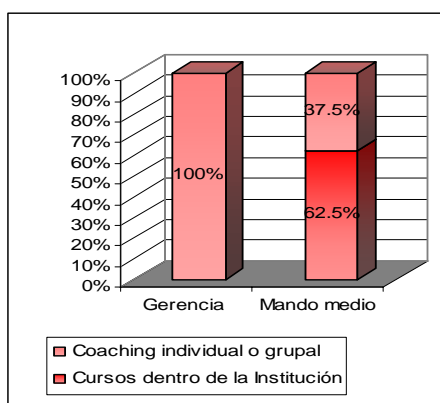
- ✓ Respecto a si el área de Recursos Humanos conoce a los profesionales de mayor rendimiento, el 100% del nivel gerencial y el 75% del mando medio afirmó conocerlos. Se puede inferir por tanto, que la aplicación de la técnica de

evaluación de desempeño muestra quienes son los profesionales que crean valor a la institución.

- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial y el 66,7% del mando medio precisaron que sólo a veces se aplicaban.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y el 75% del mando medio opinan que sí tienen la oportunidad.
- ✓ A su vez, el 100% del mando gerencial y medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro la institución.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el 100% del nivel gerencial y un 37,5% del mando medio señalaron aplicar “coaching” individual o grupal, mientras el 62,5% restante del mando medio aseguró utilizar cursos dentro de la institución. La aplicación del coaching ayuda al profesional a alcanzar metas en el trabajo y en la vida privada liberando el talento.

#### **GRÁFICO N° 16**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### **Creación de valor**

- ✓ En relación a las motivaciones que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 100% del nivel gerencial expresó que es por el desarrollo de carrera, en tanto el 75% del mando medio piensa que las motivaciones son

trabajar en una institución con buenos resultados y el otro 25% piensa que es por tener una misión inspiradora. (Ver anexo 9, Grafico N°17)

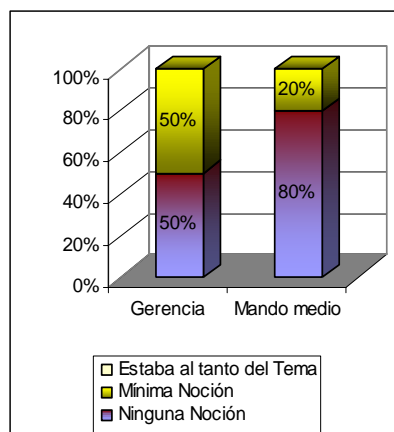
- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuáles de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el 100% del nivel gerencial y el 50% del mando medio la institución satisface la alternativa de institución con buenos resultados, mientras que el 50% restante se divide en el desarrollo de carrera y localización geográfica con 25% respectivamente. (Ver anexo 9, Gráfico N18)
- ✓ Respecto a los factores motivadores que retienen al profesional con talento, el 100% del nivel gerencial y el 33% del mando medio precisaron que el factor de motivación es el trabajar en una institución con prestigio, en cambio, un 58,3% del mando medio afirma que es un desarrollo de carrera.
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional la institución está en capacidad de satisfacer, el 100% del nivel gerencial y medio expresó que la institución puede brindar el desarrollo de carrera, la seguridad en el puesto de trabajo y el trabajar en una institución con prestigio.

### **Banco del Desarrollo**

- ✓ El 50% del nivel gerencial y el 80% del mando medio afirmaron no tener conocimiento acerca del significado de la Gestión del Talento, el 50% restante del nivel gerencial y el 20% del mando medio posee una mínima noción respecto al tema.

**GRÁFICO N° 19**

Noción sobre la Gestión del Talento



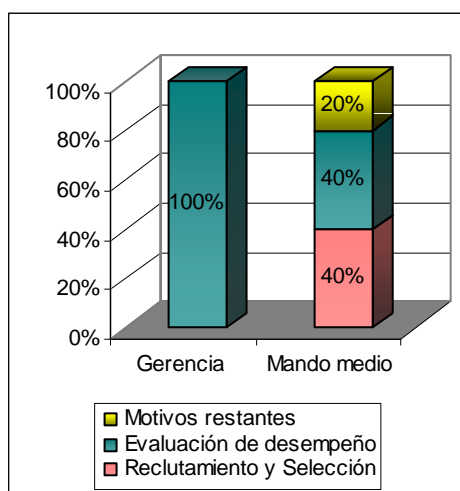
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## Descripción del área de Recursos Humanos

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, un 50% del nivel gerencial expresó que ha sido aplicada desde hace menos de un año, mientras que el 50% restante del nivel gerencial y el 100% del mando medio respondieron no aplicarla.
- ✓ El nivel gerencial opinó que los motivos que llevaron a implementar la estrategia de Gestión del Talento, se debía a que aumenta la eficiencia en la institución.
- ✓ Cabe destacar que los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia de Gestión del Talento es un aumento del compromiso de sus profesionales.
- ✓ Por otra parte, según el nivel gerencial los problemas o desventajas que se presentaron al momento de aplicar esta estrategia fue la falta de información. Esto se puede deber a que solo la mitad del nivel gerencial dice aplicar ésta estrategia, además del poco tiempo que ha sido implementada (menos de un año). En consecuencia la mayoría de los empleados no está en conocimiento de la aplicación de esta estrategia.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH del banco del Desarrollo, se observa que el 100% del nivel gerencial y el 40% del mando medio señalaron utilizar la técnica de evaluación de desempeño, mientras que el reclutamiento y selección fue considerada por un 40% del mando medio.

**GRÁFICO N° 20**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos



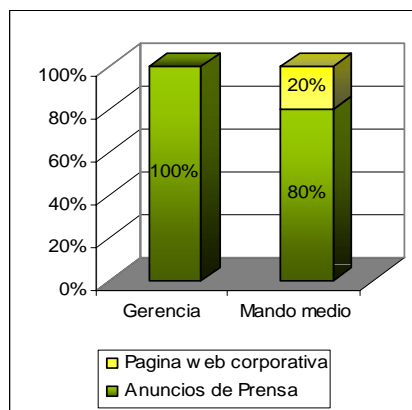
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado



- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recepcionar curriculums, el 100% del nivel gerencial y el 80% del mando medio expresaron utilizar los anuncios de prensa como medio de captación, el 20% restante afirma usar la página web corporativa.

**GRÁFICO N° 21**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recepcionar curriculums



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, el 100% del nivel gerencial consideró que sólo se realizaba en ocasiones, mientras que el 80% del mando medio afirmó que sí son realizados.

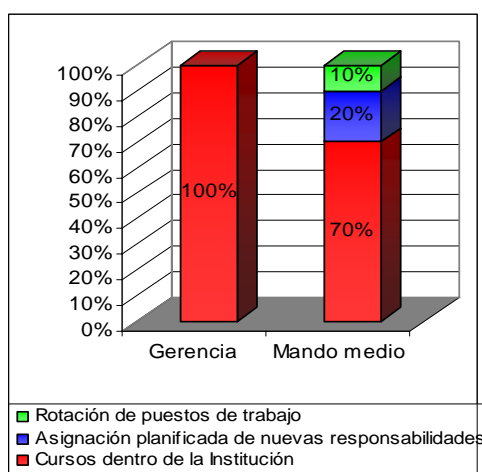
### Proceso de desarrollo del personal

- ✓ Respecto a si el área de Recursos Humanos conoce a los profesionales de mayor rendimiento, el 50% del nivel gerencial y el 80% del mando medio afirmó conocerlos sólo en ocasiones, mientras el otro 50% del nivel gerencial aseguró conocerlos.
- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial y un 60% del mando medio aseveraron que sólo a veces se aplicaban. La poca aplicación de éstos programas puede ser causada por la falta de conocimiento de quiénes son los profesionales con mayor potencial.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y el 80% del mando medio opina que sí tienen la oportunidad.

- ✓ A su vez, el 100% del mando gerencial y el 80% del mando medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro de la institución.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el 100% del nivel gerencial y un 70% del mando medio señalaron que se realizan cursos dentro de la institución, lo que ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.

**GRÁFICO N° 22**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### Creación de valor

- ✓ En relación a las motivaciones que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 50% del nivel gerencial y el 40% del mando medio expresó que es por el desarrollo de carrera, en tanto el otro 50% del nivel gerencial consideró que se debe a una misión inspiradora y el mando medio por ser una empresa líder en el mercado y por tener buenos resultados con un 20% cada uno. (Ver anexo 10, Gráfico N°23)
- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuáles de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el 50% del nivel gerencial la institución satisface la opción de desarrollo de carrera, mientras el otro 50% expresó que ésta entrega una misión inspiradora, y un 40% del mando medio afirma que está en capacidad de satisfacer la opción de institución con buenos resultados. (Ver anexo 10, Gráfico N°24)

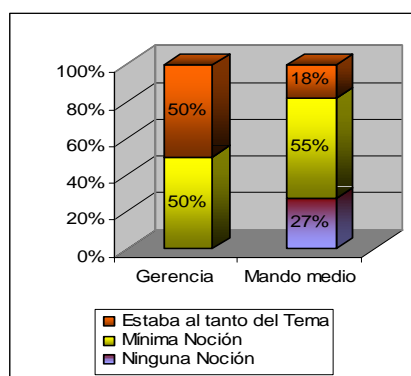
- ✓ Respecto a los factores motivadores que retienen al profesional con talento, el 66,7% del nivel gerencial precisó que el factor de motivación es trabajar en una institución con prestigio, por su parte un 46,7% del mando medio respondió que se debe a una retribución atractiva, y un 36,7% a la seguridad en el puesto de trabajo. Es importante que la institución tenga claro que el prestigio atrae al talento, especialmente si da la imagen de poder ofrecer desarrollo.
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional la institución está en capacidad de satisfacer, el 75% del nivel gerencial y un 40% del mando medio consideraron ésta tiene la posibilidad de ofrecer el trabajar en una institución con prestigio, mientras que el 25% restante del nivel gerencial y el 46,7% del mando medio afirma que la institución puede satisfacer el entregar seguridad en el puesto de trabajo.

### **Banco Santander**

- ✓ El 50% del nivel gerencial y un 54,5% del mando medio posee una mínima noción respecto al significado de una estrategia de Gestión de Talento, mientras que un 50% del nivel gerencial y un 18,2% del mando medio poseen conocimiento respecto al tema.

**GRÁFICO N° 25**

Noción sobre la Gestión del Talento



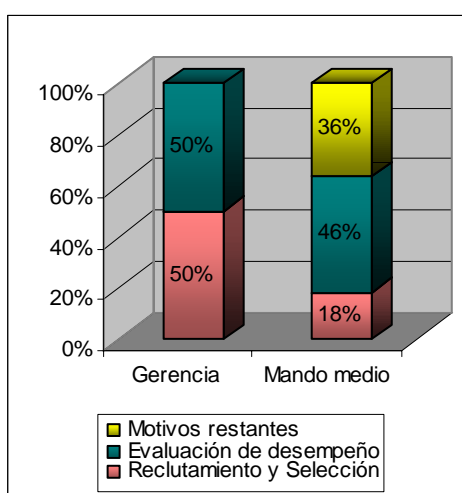
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## Descripción del área de Recursos Humanos

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, el 50% del nivel gerencial afirmó que ha sido aplicada y que se realiza desde hace uno y dos años.
- ✓ El nivel gerencial opinó que, los motivos que llevaron a implementar la estrategia de Gestión del Talento, se debía a que aumenta la eficiencia en la institución.
- ✓ Cabe destacar que los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia de Gestión del Talento es el aumento del compromiso y el desarrollo del talento de sus profesionales.
- ✓ Por otra parte, según el nivel gerencial los problemas o desventajas que se presentaron al momento de aplicar esta estrategia fue la falta de información. De aquí se desprende que a pesar de que la estrategia ha sido aplicada desde hace uno y dos años, ésta solo está en conocimiento a nivel gerencial y no ha sido traspasada al resto de los empleados.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH., el 50% del nivel gerencial y el 46% del mando medio aseguraron utilizar la evaluación de desempeño, mientras el otro 50% del nivel gerencial afirma utilizar el reclutamiento y selección.

**GRÁFICO N° 26**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos

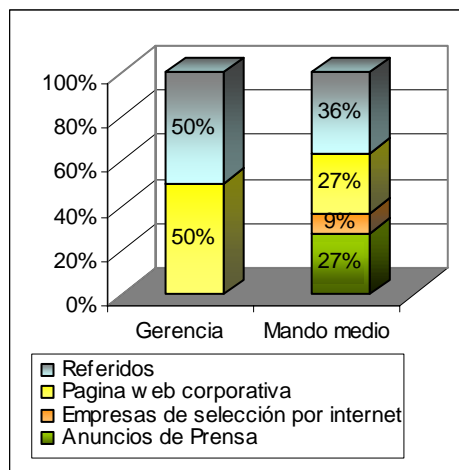


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recepcionar curriculums, el 50% del nivel gerencial y el 36,4% del mando medio señalaron utilizar a los referidos, siendo el segundo canal más utilizado la pagina web corporativa con un 50% en el nivel gerencial y un 27,3% en el mando medio.

**GRÁFICO N° 27**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recepcionar curriculums



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, el 50% del nivel gerencial y el 36,4% del mando medio estiman que se realizan sólo a veces, por otro lado el 50% del nivel gerencial y 18,2% del mando medio aseguraron no realizarlos. Respecto a este punto se puede observar que en la selección falta información acerca de cómo atraer a los profesionales con talento.

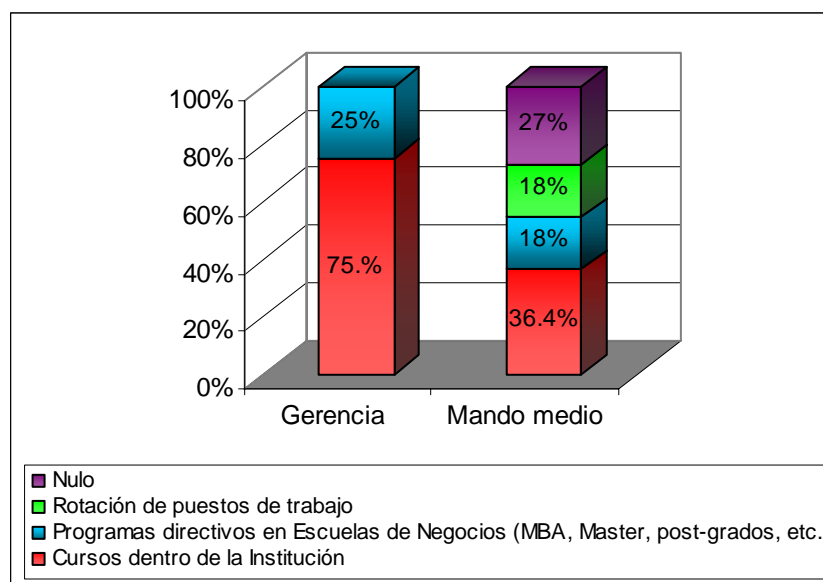
### Proceso de desarrollo del personal

- ✓ Para aplicar programas a sus profesionales, las instituciones deben conocer a los que tienen un rendimiento superior, en relación a esto el 100% del nivel gerencial y el 72,7% del mando medio afirmó conocerlos, esto trae como ventaja la posibilidad de invertir en el desarrollo de su potencial.

- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial aseguró realizarlos, mientras el 54,5% del mando medio precisaron que sólo a veces se aplicaban.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y el 90,9% del mando medio opinan que sí tienen la oportunidad.
- ✓ A su vez, el 100% del mando gerencial y el 81,8% del mando medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro la institución.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el 75% del nivel gerencial y un 36,4% del mando medio señalaron aplicar cursos dentro de la institución y un 18,2% del mando medio afirmaron aplicar programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, post-gradados, etc.) y rotación de puestos de trabajo cada uno.

#### **GRÁFICO N° 28**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### **Creación de valor**

- ✓ En relación a las motivaciones que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 50% del nivel gerencial y el 45,5% del mando medio expresaron que se debía a que su institución bancaria es líder de la industria, mientras que la opción de institución con buenos resultados obtuvo un 50% del nivel gerencial y un 27,3% del mando medio.(Ver anexo 11, Gráfico N°29)
- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuales de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el 100% del nivel gerencial la institución tiene la capacidad de satisfacer las alternativas de poseer buenos resultados y ser líder de la industria, al igual que en el mando medio con un 45,5% para la primera alternativa y un 27,3 en la segunda. Existe una concordancia entre lo que el motiva al personal y lo que la institución está en capacidad de satisfacer.(Ver anexo 11, Gráfico N°30)
- ✓ La retención de profesionales tiene estrecha relación con los factores que motivan a éste a trabajar en la institución, en relación a esto el 41,7% del nivel gerencial y el 31,3% del mando medio precisaron que el factor de motivación es el obtener una retribución atractiva, además un 41,7% del nivel gerencial afirmó que el factor a destacar era el desarrollo de carrera.
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional que la institución está en capacidad de satisfacer, el nivel gerencial expresó que ésta satisface el desarrollo de carrera y una retribución atractiva con 33,3% cada una, mientras que el mando medio afirmó que la institución podía satisfacer el desarrollo de carrera con un 16,7%.

### **Banco Chile**

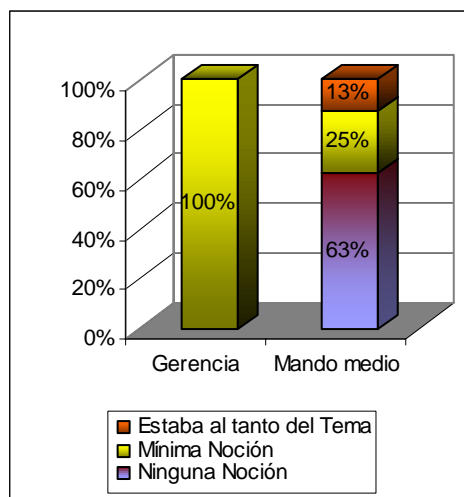
En este banco los resultados observados son los siguientes:

- ✓ El 100% del nivel gerencial posee una mínima noción respecto al significado de la estrategia de Gestión de Talento, mientras que un 62,5% del mando medio no tiene ninguna noción y un 12,5% posee conocimiento respecto del tema. Cabe

destacar que el alto porcentaje de desinformación acerca de nuevas estrategias de gestión puede ser una desventaja frente a sus competidores.

**GRÁFICO N° 31**

Noción sobre la Gestión del Talento



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

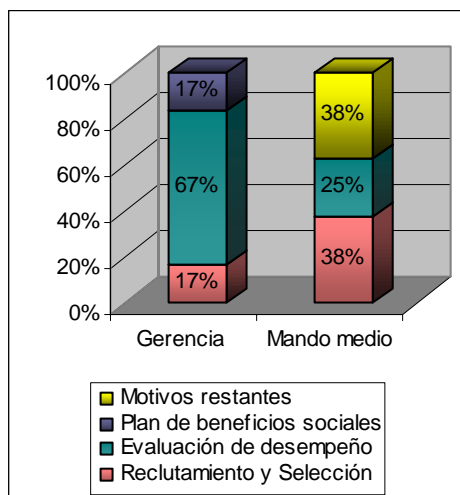
### Descripción del área de Recursos Humanos

- ✓ En relación a la aplicación de la estrategia de Gestión del Talento en la institución bancaria, el 100% del nivel gerencial y un 25% del mando medio afirmó que ha sido aplicada desde hace uno a dos años.
- ✓ Según el 100% del nivel gerencial y el 25% del mando medio, los motivos que llevaron a implementar la estrategia de Gestión del Talento, se debió a que aumenta la eficiencia en la institución.
- ✓ Cabe destacar que los beneficios obtenidos al aplicar la estrategia de Gestión del Talento es un aumento del compromiso y una mejor atención.
- ✓ Por otra parte, los problemas o desventajas que se presentaron al momento de aplicar esta estrategia fue la falta de información, esto debido al bajo conocimiento de la mayoría de los empleados acerca de la estrategia de Gestión del Talento, además de la falta de tiempo.
- ✓ En relación al tipo de técnica administrada por los RR.HH, el 66,7% del nivel gerencial y el 25% del mando medio aseguraron utilizar la evaluación de desempeño, mientras un 37,5% del mando medio afirma utilizar el reclutamiento y selección.



**GRÁFICO N° 32**

Tipo de Técnica aplicada por el área de Recursos Humanos

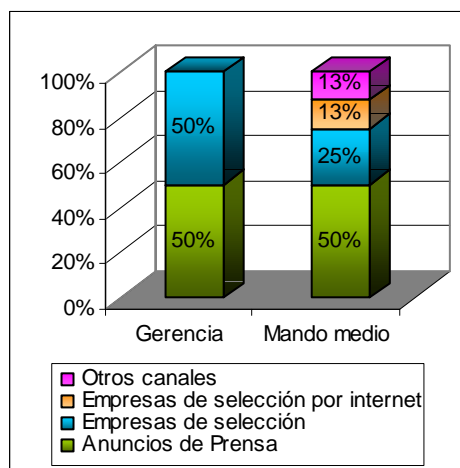


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Sobre el canal utilizado para atraer y recepcionar curriculums, el 50% del nivel gerencial y el 50% del mando medio señalaron utilizar los anuncios de prensa, siendo el segundo canal más utilizado las empresas de selección con un 50% en el nivel gerencial y un 25% en el mando medio. La externalización del proceso de selección podría resultar ser una desventaja, ya que la empresa externa puede no ser capaz de reconocer la visión de la institución, y por ende a los seleccionados que ejecutarán esa visión.

**GRÁFICO N° 33**

Tipo de Canal Utilizado para atraer y recepcionar curriculums



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

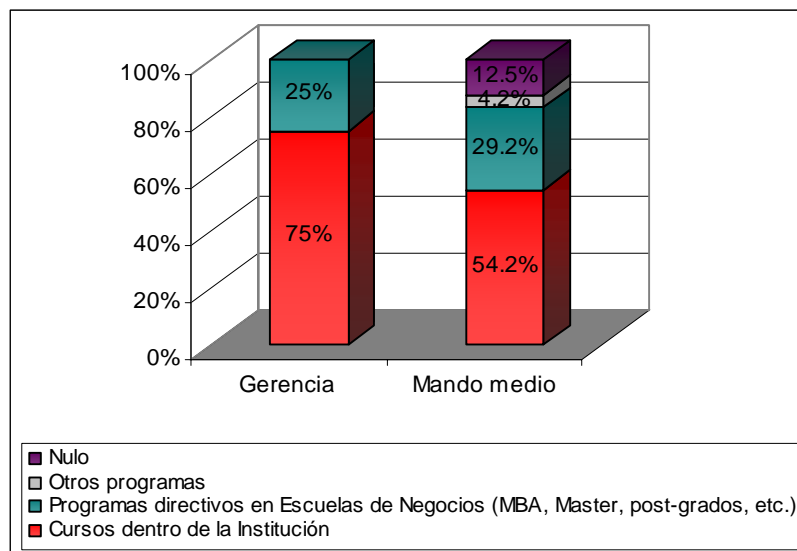
- ✓ Acerca de si el área de RR.HH de la institución se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores, el 50% del nivel gerencial y el 62,5% del mando medio estiman que se realizan sólo a veces, por otro lado el 50% del nivel gerencial aseguró no realizarlo.

### **Proceso de desarrollo del personal**

- ✓ Respecto a si el área de Recursos Humanos conoce a los profesionales de mayor rendimiento, el 100% del nivel gerencial y el 87,57% del mando medio afirmó conocerlos.
- ✓ En relación a la aplicación de programas especiales dentro de la institución, el 100% del nivel gerencial y el 50% del mando medio afirmaron aplicarlos sólo a veces, mientras que un 20% del mando medio aseguró aplicarlos. El alto conocimiento del personal con potencial y la ocasional inversión en su desarrollo puede ser causada por los altos costos que conllevan los programas de desarrollo del personal.
- ✓ Sobre la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización, el 100% del nivel gerencial y el 75% del mando medio opinan que sí tienen la oportunidad.
- ✓ A su vez, el 100% del mando gerencial y el 75% del mando medio consideraron que sí existen posibilidades de promoción interna dentro la institución.
- ✓ En relación a la utilización de diferentes programas para el desarrollo de profesionales el 75% del nivel gerencial y el 54,2% del mando medio señalaron aplicar cursos dentro de la institución, siendo los programas directivos en escuela de negocios el segundo más utilizado con un 25% del nivel gerencial y un 29,2% en el mando medio.

**GRÁFICO N° 34**

Programas utilizados por el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales



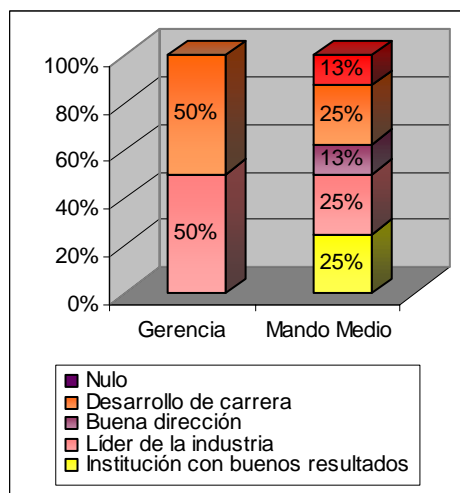
Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### Creación de valor

- ✓ En relación a los factores motivadores que llevan a los profesionales a trabajar en su institución, el 50% del nivel gerencial y el 25% del mando medio expresaron que era por ser líder de la industria, mientras que la opción de desarrollo de carrera obtuvo un 50% del nivel gerencial y un 25% del mando medio.

**GRÁFICO N° 35**

Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria

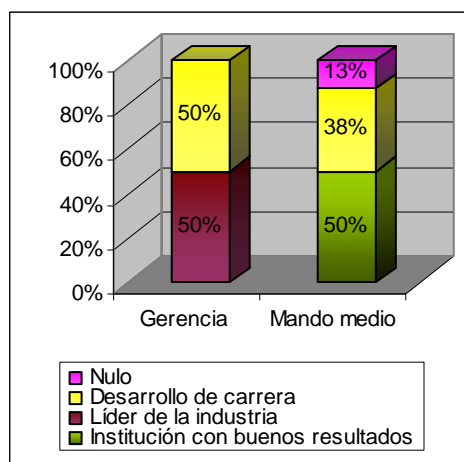


Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ A su vez, la organización debe tener claro cuáles de estas motivaciones tiene la capacidad de satisfacer, según el nivel gerencial la institución satisface el desarrollo de carrera y ser líder de la industria, mientras que en el mando medio, el 50% consideró que ésta satisface la opción de la institución con buenos resultados y un 37,5% el desarrollo de carrera.

**RÁFICO N° 36**

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

- ✓ Respecto a los factores motivadores que retienen al profesional con talento, el 66,7% del nivel gerencial y el 45,8% del mando medio precisaron que el factor de motivación es el desarrollo de carrera, mientras un 20,8% del mando medio afirmó que el factor a destacar era trabajar en una institución con prestigio.
- ✓ En relación a cuáles de estos factores motivadores para retener al profesional la institución está en capacidad de satisfacer, el desarrollo de carrera obtuvo un 33,3% por parte del nivel gerencial y un 25% por parte del mando medio, mientras que una retribución atractiva alcanzó un 33,3% en el nivel gerencial y un 12,5% en el mando medio. Cabe destacar que el trabajar en una institución con prestigio tuvo un 16,7% del nivel gerencial y un 20,8% del mando medio.

## 5. CONCLUSIONES

La presente investigación busca tres objetivos, los cuales son describir el área de Recursos Humanos en función de la gestión del talento, describir el proceso de desarrollo del personal y determinar la proposición de valor de la empresa hacia el profesional. De esta forma, los resultados permitieron responder al objetivo principal, determinar el papel actual del área de Recursos Humanos, en las instituciones bancarias en Valdivia, en la creación de valor a través del desarrollo del talento de sus profesionales.

De las cuarenta y nueve encuestas recepcionadas en este estudio, se puede apreciar que la mayoría de los encuestados demostró tener una mínima noción respecto a la estrategia de Gestión del Talento, de lo que se concluye que existe poco interés por parte de los mandos medios acerca de las nuevas técnicas de gestión de personas, mientras que en el nivel gerencial, un alto porcentaje está al tanto de ésta.

Asimismo, en la mayoría de las instituciones los empleados del nivel medio no estaban en conocimiento de si se aplicaba o no la estrategia de gestión del talento, salvo Corpbanca donde la mitad del mando medio estaba al tanto de la aplicación de ésta. Cabe destacar, que de acuerdo a lo observado en la encuesta, esta técnica ha sido aplicada sólo en los últimos años en las instituciones bancarias de Valdivia, siendo en promedio utilizada desde uno y dos años, y los motivos que llevaron a aplicarla se deben principalmente a la búsqueda de un aumento de la eficiencia, a su vez, los beneficios experimentados fueron un aumento del compromiso y al desarrollo del talento en sus empleados. Como cualquier aplicación de una nueva estrategia, en sus comienzos presentó desventajas, en su mayoría expresaron tener problemas por falta de información y falta de tiempo, de lo cual se puede deducir que los empleados no tenían el conocimiento acerca del significado de esta nueva estrategia, probablemente por el poco tiempo que lleva implementándose en las instituciones bancarias de Valdivia.

Respecto a las técnicas aplicadas por el área de Recursos Humanos se observa una gran preocupación en evaluar el desempeño de sus trabajadores, ya que la totalidad de las instituciones aplica dicha técnica, la cual proporciona información acerca del desempeño de sus empleados y lo más importante sobre aquéllos que poseen un desempeño superior.

Es importante destacar, que en la mayoría de las instituciones bancarias, no se realizan o los empleados no tienen conocimiento acerca de otras técnicas de gestión como el análisis y descripción de cargos, plan de carrera, plan de beneficios sociales, etc.

En relación a los canales utilizados para la atracción y selección de personal, se aprecia que los más utilizados son el uso de la página web corporativa y los anuncios de prensa, cabe resaltar la alta utilización de referidos por parte del Banco Santander y la externalización de este servicio hacia empresas de selección por parte del Banco Chile.

La originalidad e innovación en los procesos de selección, es ideal para la atracción de personal con talento innovador, proceso que en la mayor cantidad de las instituciones bancarias de Valdivia sólo se realiza en ocasiones.

Los programas de evaluación de desempeño son claves para tener un conocimiento del personal de mayor rendimiento, respecto al conocimiento de éstos por parte de las instituciones, la gran mayoría afirmaron sí conocerlos o sólo a veces, a pesar de esto, sólo a veces se aplican programas especiales dentro de la institución, ya sea por el alto costo de invertir en ellos o simplemente porque es una inversión en un activo que puede abandonar la empresa y por tanto, perder la inversión. En relación a estos programas uno de los más utilizados por todas las instituciones son los cursos dentro de éstas.

Cabe recalcar que la totalidad de las instituciones bancarias de Valdivia, dan la posibilidad de optar a cargos de mayor responsabilidad y ofrecen alternativas de promoción interna dentro de la institución.

Con respecto a la proposición de valor, se concluye que los profesionales tanto del nivel gerencial como del mando medio en su mayoría, se inclinan por factores motivadores para trabajar en la institución bancaria como el desarrollo de carrera, buenos resultados y liderazgo en la industria a la cual pertenece, factores que según los resultados arrojados pueden ser satisfechos por las instituciones bancarias, lo cual aumenta el compromiso de los empleados para que sigan trabajando y por ende, se mantengan dentro de ésta.

Finalmente, se puede afirmar que los motivos más importantes que retienen a los empleados en sus respectivas instituciones son la retribución atractiva, la seguridad en el puesto de trabajo y el prestigio del banco, todos motivos de origen extrínseco que satisfacen el bienestar del profesional en su interacción con el mundo físico. Por su parte, las instituciones en su mayoría tienen la capacidad de satisfacer los motivos de seguridad en el puesto de trabajo, desarrollo de carrera y prestigio para la retención de sus profesionales, integrando al mantenimiento de sus empleados tanto los motivos de origen extrínsecos como los intrínsecos, donde estos últimos satisfacen las necesidades de aprendizaje.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

1. Alandes, J. (2002). *La formación y la Gestión del Talento*. Extraído el 26 de Agosto de 2005 desde <http://www.gestiopolis.com>
2. APD y Hay Group, (2003). Benchmarking de Gestión del Talento. *Revista Opción*, 2003, Vol 60, 14.
3. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill
4. Diccionario Real Academia de la Lengua (2005) Vol. 22. Extraído el 1 de Mayo desde [www.rae.es](http://www.rae.es)
5. Guglielmi, P. (2003). *Gestión de talento: una nueva estrategia en la administración de personas*. . Tesis para optar al Título de Psicología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Central de Chile.
6. Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento*. Madrid: Prentice Hall.
7. Johnson, M. (2000). *La batalla por el talento empresarial*. Madrid: Prentice Hall.
- 8.- Revista Fortune (febrero 1996). *Gestión del Talento*, Vol 4,.22.



## **7.- ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de

Banco BBVA

Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
solo 1	2	50
Solo 6	1	25
1-6	1	25

Alternativas	Tipos de Técnicas
1	Reclutamiento y Selección
2	Investigación de salarios y beneficios
3	Análisis y descripción de cargos
4	Evaluación de cargos
5	Capacitación
6	Evaluación de desempeño
7	Plan de carrera
8	Plan de beneficios sociales
9	Política salarial
10	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 11	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 1	3	75
Solo 10	1	25

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 3	2	50
Solo 6	1	25
3-6-7	1	25

Alternativas	Motivación de los profesionales
1 ———▶	Una retribución atractiva
2 ———▶	El aprendizaje continuo
3 ———▶	El desarrollo de una carrera
4 ———▶	Contribuir a una misión que comparte
5 ———▶	Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6 ———▶	Trabajar en una Institución con prestigio
7 ———▶	Seguridad en el puesto de trabajo
8 ———▶	Reconocimiento social
9 ———▶	Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

**CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)**

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas  
utilizados para el desarrollo de sus profesionales,  
según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 3	2	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	50
Solo 3	1	25
1-3	1	25

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	——> Cursos dentro de la Institución
2	——> Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	——> Coaching individual o grupal
4	——> Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, post-gradados)
5	——> Rotación de puestos de trabajo
6	——> Ninguna de las anteriores
7	——> Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

## **ANEXO 2**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de  
Banco Corpbanca  
Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Corpbanca</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 5	1	50
Solo 6	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
solo 6	3	50
Solo 5	1	16,7
4-5-6	1	16,7
1-6-8-9	1	16,7

Alternativas	Tipos de Técnicas	
1	—>	Reclutamiento y Selección
2	—>	Investigación de salarios y beneficios
3	—>	Análisis y descripción de cargos
4	—>	Evaluación de cargos
5	—>	Capacitación
6	—>	Evaluación de desempeño
7	—>	Plan de carrera
8	—>	Plan de beneficios sociales
9	—>	Política salarial
10	—>	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado



### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Corpbanca</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	1	50
Solo 11	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	33,3
Solo 11	2	33,3
3-11	1	16,7
1-5-11	1	16,7

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Corbanca</b> , en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
1-2-7	1	50
1-5-7	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
1-7	3	50
1-8	1	16,7
1-5-7	1	16,7
1-3-5-7	1	16,7

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Una retribución atractiva
2	→ El aprendizaje continuo
3	→ El desarrollo de una carrera
4	→ Contribuir a una misión que comparte
5	→ Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6	→ Trabajar en una Institución con prestigio
7	→ Seguridad en el puesto de trabajo
8	→ Reconocimiento social
9	→ Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Corpbanca</b> , en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	100
<b>Mando Medio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
Solo 1	3	50
1-2	1	16,7
2-5	1	16,7
1-2-5	1	16,7

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	——> Cursos dentro de la Institución
2	——> Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	——> Coaching individual o grupal
4	——> Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, etc.)
5	——> Rotación de puestos de trabajo
6	——> Ninguna de las anteriores
7	——> Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

## **ANEXO 3**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de

Banco Chile

Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Chile</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	50
1-6-8	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
solo 1	3	37,5
Solo 6	2	25
1-4-6	1	12,5
1-4-5-6-8	1	12,5
Nulo	1	12,5

Alternativas	Tipos de Técnicas	
1	—>	Reclutamiento y Selección
2	—>	Investigación de salarios y beneficios
3	—>	Análisis y descripción de cargos
4	—>	Evaluación de cargos
5	—>	Capacitación
6	—>	Evaluación de desempeño
7	—>	Plan de carrera
8	—>	Plan de beneficios sociales
9	—>	Política salarial
10	—>	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Chile</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 11	1	50
Solo 3	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	25
Solo 11	2	25
Solo 3	2	25
Solo 8	1	12,5
Nulo	1	12,5

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco Chile, en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 3	1	50
1-3-6	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
Solo 3	3	37,5
Solo 6	1	12,5
1-3-6	2	25
Nulo	2	25

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Una retribución atractiva
2	→ El aprendizaje continuo
3	→ El desarrollo de una carrera
4	→ Contribuir a una misión que comparte
5	→ Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6	→ Trabajar en una Institución con prestigio
7	→ Seguridad en el puesto de trabajo
8	→ Reconocimiento social
9	→ Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco Chile, en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	1	50
1-4	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
Solo 1	4	50
Solo 4	2	25
1-4-5	1	12,5
Nulo	1	12,5

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	——> Cursos dentro de la Institución
2	——> Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	——> Coaching individual o grupal
4	——> Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, post-grados, etc.)
5	——> Rotación de puestos de trabajo
6	——> Ninguna de las anteriores
7	——> Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado



## **ANEXO 4**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de  
Banco del Desarrollo  
Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco del <b>Desarrollo</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 6	2	100
<b>Mando Medio</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
solo 6	2	40
Solo 5	2	40
1-5-6-8	1	20

Alternativas	Tipos de Técnicas
1	Reclutamiento y Selección
2	Investigación de salarios y beneficios
3	Análisis y descripción de cargos
4	Evaluación de cargos
5	Capacitación
6	Evaluación de desempeño
7	Plan de carrera
8	Plan de beneficios sociales
9	Política salarial
10	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco del <b>Desarrollo</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 10	1	50
Solo 11	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
Solo 1	1	20
Solo 11	2	40
Solo 3	1	20
1-5-11	1	20

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco del <b>Desarrollo</b> , en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	50
1-6-7	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
1-7	3	60
1-5	1	20
1-5-7	1	20

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Una retribución atractiva
2	→ El aprendizaje continuo
3	→ El desarrollo de una carrera
4	→ Contribuir a una misión que comparte
5	→ Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6	→ Trabajar en una Institución con prestigio
7	→ Seguridad en el puesto de trabajo
8	→ Reconocimiento social
9	→ Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

**CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)**

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco del <b>Desarrollo</b> , en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	100
<b>Mando Medio</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
Solo 1	3	50
1-2	1	16,7
2-5	1	16,7
1-2-5	1	16,7

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	———▶ Cursos dentro de la Institución
2	———▶ Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	———▶ Coaching individual o grupal
4	———▶ Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, etc.)
5	———▶ Rotación de puestos de trabajo
6	———▶ Ninguna de las anteriores
7	———▶ Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

## **ANEXO 5**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de

Banco Santander Santiago

Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Santander</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	50
Solo 1	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
solo 1	2	18,2
Solo 6	5	45,5
4-5-6	1	9,1
1-5-6-8	1	9,1
1-6-8-9	1	9,1
1-3-4-5-6-8	1	9,1

Alternativas	Tipos de Técnicas	
1	—>	Reclutamiento y Selección
2	—>	Investigación de salarios y beneficios
3	—>	Análisis y descripción de cargos
4	—>	Evaluación de cargos
5	—>	Capacitación
6	—>	Evaluación de desempeño
7	—>	Plan de carrera
8	—>	Plan de beneficios sociales
9	—>	Política salarial
10	—>	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Santander</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	1	50
Solo 3	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
Solo 1	3	27,3
Solo 3	5	45,5
1-3	1	9,1
1-7-11	1	9,1
1-3-6-11	1	9,1

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado



### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Santander</b> , en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
1-5	1	50
1-5-7	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	9,1
1-8	1	9,1
1-5-7	5	45,5
1-3	2	18,2
3-5-7	1	9,1
1-2-5-7	1	9,1

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Una retribución atractiva
2	→ El aprendizaje continuo
3	→ El desarrollo de una carrera
4	→ Contribuir a una misión que comparte
5	→ Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6	→ Trabajar en una Institución con prestigio
7	→ Seguridad en el puesto de trabajo
8	→ Reconocimiento social
9	→ Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Santander</b> , en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Solo 1	1	50
1-4	1	50
<b>Mando Medio</b>	<b>11</b>	<b>100</b>
Solo 1	4	36,4
Solo 4	2	18,2
Solo 5	2	18,2
Nulo	3	27,3

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	———▶ Cursos dentro de la Institución
2	———▶ Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	———▶ Coaching individual o grupal
4	———▶ Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, post-grados, etc.)
5	———▶ Rotación de puestos de trabajo
6	———▶ Ninguna de las anteriores
7	———▶ Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

## **ANEXO 6**

### **TABULACIÓN DE DATOS**

Opinión de los trabajadores de

Banco Scotiabank

Sucursal Valdivia

### CUADRO Nº 1 (Pregunta 13)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por el tipo de técnica que aplica el área de Recursos Humanos, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación al tipo de técnica aplicadas en el área de recursos humanos	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
solo 1	2	50
Solo 6	1	25
1-6	1	25

Alternativas	Tipos de Técnicas
1	Reclutamiento y Selección
2	Investigación de salarios y beneficios
3	Análisis y descripción de cargos
4	Evaluación de cargos
5	Capacitación
6	Evaluación de desempeño
7	Plan de carrera
8	Plan de beneficios sociales
9	Política salarial
10	Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 3 (Pregunta 17)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por las motivaciones del profesional a trabajar en la institución bancaria, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación a la motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 11	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 1	3	75
Solo 10	1	25

Alternativas	Motivación de los profesionales
1	→ Institución con buenos resultados
2	→ Alta retribución
3	→ Líder de la industria
4	→ Localización geográfica
5	→ Libertad y autonomía
6	→ Trabajo con excitantes retos
7	→ Valores y cultura
8	→ Buena dirección
9	→ Muchas personas con talento
10	→ Misión inspiradora
11	→ Desarrollo de carrera

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

### CUADRO Nº 4 (Pregunta 19)

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los factores motivadores para retener al profesional en la institución, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación los factores motivadores para retener al profesional en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 6	1	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 3	2	50
Solo 6	1	25
3-6-7	1	25

Alternativas	Motivación de los profesionales
1 ———▶	Una retribución atractiva
2 ———▶	El aprendizaje continuo
3 ———▶	El desarrollo de una carrera
4 ———▶	Contribuir a una misión que comparte
5 ———▶	Tener equilibrio entre la vida personal y profesional
6 ———▶	Trabajar en una Institución con prestigio
7 ———▶	Seguridad en el puesto de trabajo
8 ———▶	Reconocimiento social
9 ———▶	Trabajar con personas que aprecien

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

**CUADRO Nº 5 (Pregunta 28)**

Opinión de los entrevistados, distribuidos por los diferentes programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales, según el nivel de actividad del trabajador.

Ciudad de Valdivia

Noviembre - 2005

Nivel de Actividad	Opiniones del personal del Banco <b>Scotiabank</b> , en relación a los programas utilizados para el desarrollo de sus profesionales en la institución bancaria	
	Nº	%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Solo 3	2	100
<b>Mando Medio</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Solo 1	2	50
Solo 3	1	25
1-3	1	25

Alternativas	Programas para el desarrollo de profesionales
1	——> Cursos dentro de la Institución
2	——> Asignación planificada de nuevas responsabilidades
3	——> Coaching individual o grupal
4	——> Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, post-gradados)
5	——> Rotación de puestos de trabajo
6	——> Ninguna de las anteriores
7	——> Otra

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario aplicado

## **ANEXO 7**

### **GRÁFICO DE DATOS**

Creación de Valor

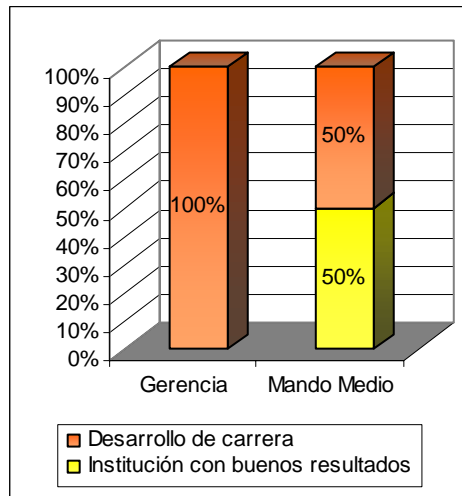
Banco BBVA

Sucursal Valdivia



### GRÁFICO N° 5

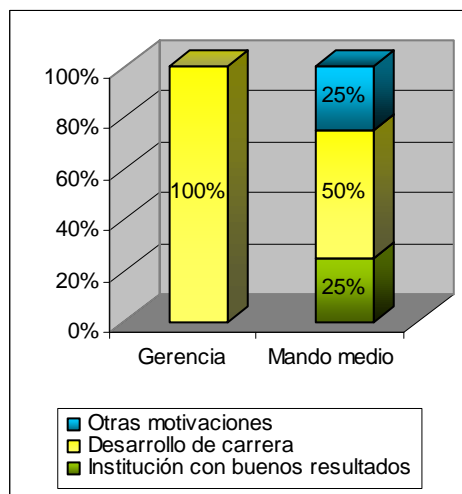
Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### GRÁFICO N° 6

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## **ANEXO 8**

### **GRÁFICO DE DATOS**

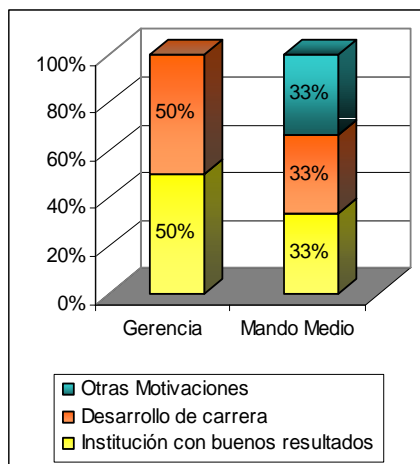
Creación de Valor

Banco Corpbanca

Sucursal Valdivia

### GRÁFICO N° 11

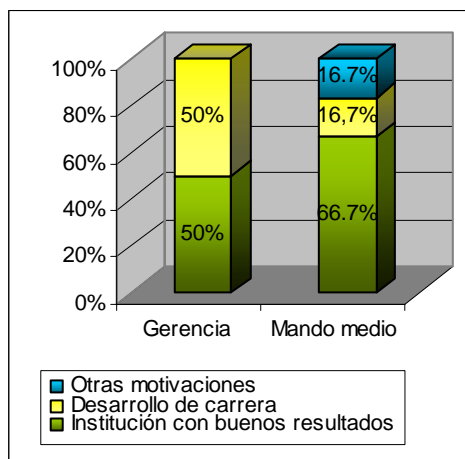
Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### GRÁFICO N° 12

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## **ANEXO 9**

### **GRÁFICO DE DATOS**

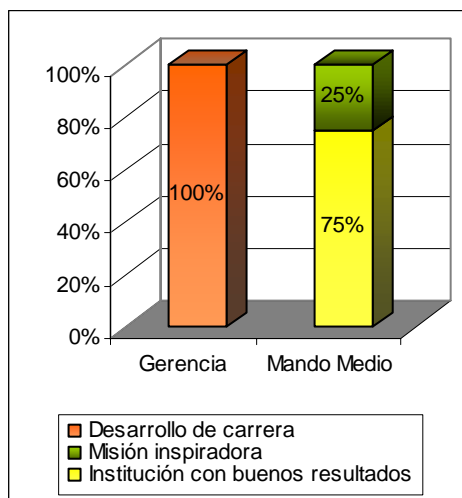
Creación de Valor

Banco Scotiabank

Sucursal Valdivia

### **GRÁFICO N° 17**

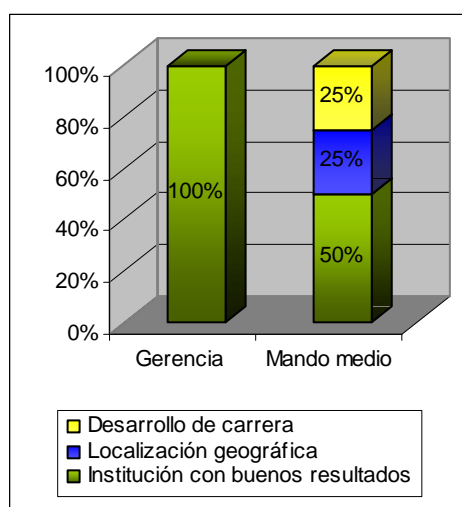
Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### **GRÁFICO N° 18**

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

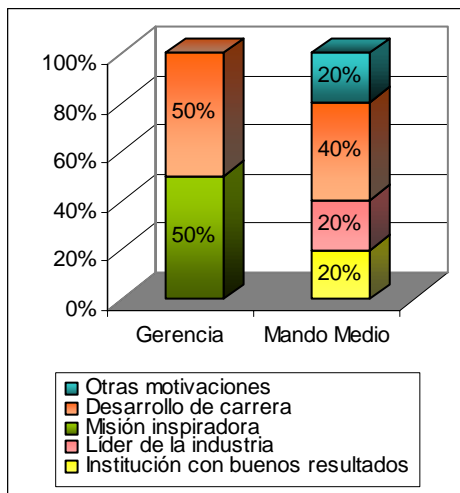
## **ANEXO 10**

### **GRÁFICO DE DATOS**

Creación de Valor  
Banco del Desarrollo  
Sucursal Valdivia

**GRÁFICO N° 23**

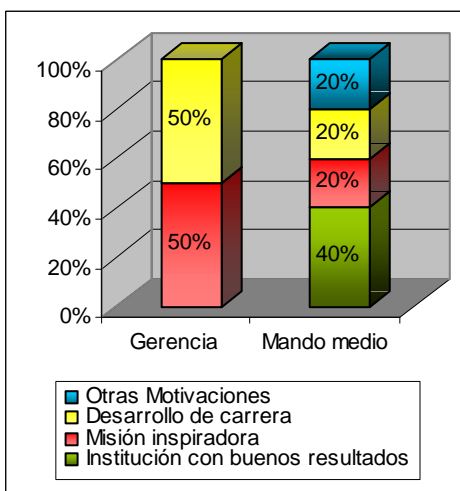
Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

**GRÁFICO N° 24**

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## **ANEXO 11**

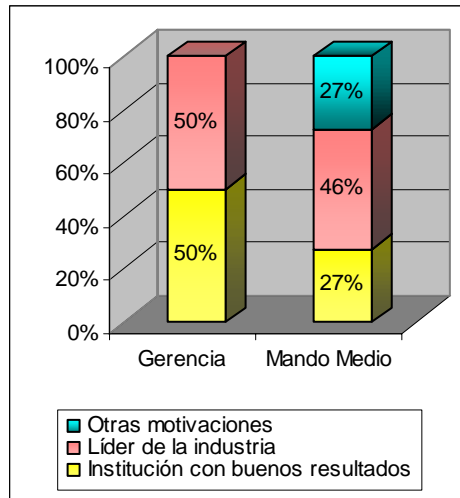
### **GRÁFICO DE DATOS**

Creación de Valor  
Banco Santander Santiago  
Sucursal Valdivia



### GRÁFICO N° 29

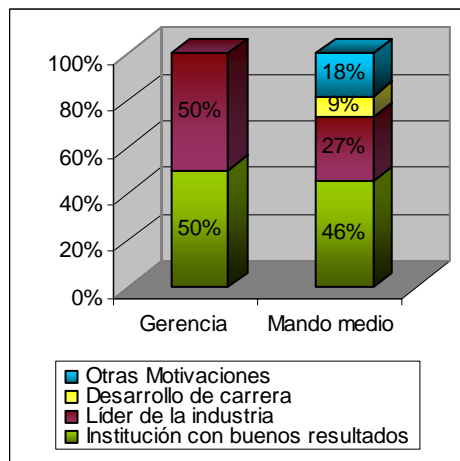
Motivación del profesional a trabajar en la institución bancaria



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

### GRÁFICO N° 30

Motivaciones que la institución está en condiciones de satisfacer



Fuente: Elaboración propia, a partir del cuestionario aplicado

## **ANEXO 12**

### **CUESTIONARIO**

Cuestionario aplicado a los Niveles gerencial y medio  
de las instituciones bancarias  
de la ciudad de Valdivia



Universidad Austral de Chile  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Ingeniería Comercial

## CUESTIONARIO

### LA CREACIÓN DE VALOR, EN INSTITUCIONES BANCARIAS, A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL TALENTO DE SUS PROFESIONALES

Este cuestionario tiene como objetivo conocer y entender, cuales son las razones o motivaciones al momento de decidir y evaluar los resultados que conllevan la aplicación de una nueva estrategia de Gestión en un grupo de instituciones bancarias en la ciudad de Valdivia.

Las respuestas son anónimas y los datos proporcionados están sujetos al secreto y confidencialidad estadísticos. Por parte de la Universidad Austral de Chile y para los efectos de satisfacer inquietudes, dudas y/o realizar consultas, le informamos que los académicos involucrados en el estudio son los siguientes:

Prof. Horacio Sanhueza B.  
Prof. Luis Romo K.

Teléfono: 221479  
Teléfono: 293224

e-mail: [hsanhuez@uach.cl](mailto:hsanhuez@uach.cl)  
e-mail: [lromo@uach.cl](mailto:lromo@uach.cl)

Esta información es parte de un Trabajo de investigación para una **Tesina**.  
Las publicaciones que de ella se generen mantendrán la reserva de las instituciones.

#### ESPECIFICACIONES

1. Utilice lápiz pasta negro o azul
2. Haga una "x" donde corresponda, evitando marcar fuera del casillero
3. Si desea anular una respuesta, remarque completamente el casillero y seleccione su nueva respuesta
4. Será válido el casillero que esté menos marcado



11.- ¿Qué beneficios o ventajas ha experimentado su institución bancaria con la implementación de esta estrategia? (Puede marcar mas de una X)

- |                            |  |                            |                               |
|----------------------------|--|----------------------------|-------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Aumento del compromiso de sus profesionales  | 5 <input type="checkbox"/> | Mejores relaciones laborales. |
| 2 <input type="checkbox"/> | Desarrollo del talento de sus profesionales  | 6 <input type="checkbox"/> | Mejor atención al cliente.    |
| 3 <input type="checkbox"/> | Mantenimiento del profesional con talento    | 7 <input type="checkbox"/> | Otro.                         |
| 4 <input type="checkbox"/> | Mejoramiento de la imagen de la Institución. |                            |                               |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

12.- ¿Qué problemas o desventajas se presentaron al momento de aplicar esta estrategia? (Puede marcar mas de una X)

- |                            |  |                            |                            |
|----------------------------|--|----------------------------|----------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Falta de información para su aplicación. | 4 <input type="checkbox"/> | Mala evaluación de costos. |
| 2 <input type="checkbox"/> | Implementación muy compleja.             | 5 <input type="checkbox"/> | Falta de tiempo            |
| 3 <input type="checkbox"/> | Personal no capacitado.                  | 6 <input type="checkbox"/> | Otro.                      |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

13- ¿Cuál de las siguientes técnicas de administración de Recursos Humanos, aplica el área de Recursos Humanos de su institución bancaria?

- |                            |  |                             |                             |
|----------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Reclutamiento y Selección              | 6 <input type="checkbox"/>  | Evaluación de desempeño     |
| 2 <input type="checkbox"/> | Investigación de salarios y beneficios | 7 <input type="checkbox"/>  | Plan de carrera             |
| 3 <input type="checkbox"/> | Análisis y descripción de cargos       | 8 <input type="checkbox"/>  | Plan de beneficios sociales |
| 4 <input type="checkbox"/> | Evaluación de cargos                   | 9 <input type="checkbox"/>  | Política salarial           |
| 5 <input type="checkbox"/> | Capacitación                           | 10 <input type="checkbox"/> | Otra                        |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

14- ¿Cuál de los siguientes canales usa actualmente el área de Recursos Humanos para atraer y recepcionar curriculums?

- |                            |                        |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Anuncios de Prensa     | 5 <input type="checkbox"/> | Empresas de selección por internet |
| 2 <input type="checkbox"/> | Head Hunters           | 6 <input type="checkbox"/> | Pagina web corporativa             |
| 3 <input type="checkbox"/> | Empresas de Selección  | 7 <input type="checkbox"/> | Otra                               |
| 4 <input type="checkbox"/> | Foros o presentaciones |                            |                                    |

¿Cuál? \_\_\_\_\_

15-¿Las políticas de selección de profesionales permiten que estos últimos negocien durante su selección?

- |                            |    |                            |         |                            |    |
|----------------------------|----|----------------------------|---------|----------------------------|----|
| 1 <input type="checkbox"/> | Si | 2 <input type="checkbox"/> | A veces | 3 <input type="checkbox"/> | No |
|----------------------------|----|----------------------------|---------|----------------------------|----|

16¿El área de RR.HH se preocupa de realizar procesos de selección originales e innovadores?

- |                            |    |                            |         |                            |    |
|----------------------------|----|----------------------------|---------|----------------------------|----|
| 1 <input type="checkbox"/> | Si | 2 <input type="checkbox"/> | A veces | 3 <input type="checkbox"/> | No |
|----------------------------|----|----------------------------|---------|----------------------------|----|

17- ¿Cuáles de las siguientes razones cree usted, que motivan a un profesional a trabajar en su Institución? (Puede marcar mas de una X)

- |                            |                                   |                             |                              |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 1 <input type="checkbox"/> | Institución con buenos resultados | 6 <input type="checkbox"/>  | Trabajo con excitantes retos |
| 2 <input type="checkbox"/> | Alta retribución                  | 7 <input type="checkbox"/>  | Valores y cultura            |
| 3 <input type="checkbox"/> | Líder de la industria             | 8 <input type="checkbox"/>  | Buena dirección              |
| 4 <input type="checkbox"/> | Localización geográfica           | 9 <input type="checkbox"/>  | Muchas personas con talento  |
| 5 <input type="checkbox"/> | Libertad y autonomía              | 10 <input type="checkbox"/> | Misión inspiradora           |
|                            |                                   | 11 <input type="checkbox"/> | Desarrollo de carrera        |



27- ¿Su institución bancaria, promueve el desarrollo de talento del profesional aumentando su libertad de acción?

1  Si

2  A veces

3  No

28- ¿Cuáles de las siguientes prácticas utiliza el área de Recursos Humanos para el desarrollo de profesionales claves y con alto potencial?

1  Cursos dentro de la Institución

2  Asignación planificada de nuevas responsabilidades

3  Coaching individual o grupal

4  Programas directivos en Escuelas de Negocios (MBA, Master, post-gradados, etc.)

5  Rotación de puestos de trabajo

6  Ninguna de las anteriores

7  Otra

¿Cuál? \_\_\_\_\_