



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA
PARA JÓVENES EN UNA EMPRESA DE COSMÉTICA Y BELLEZA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

GISELLE ISABO DONARI RIVEROS

PROFESOR GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

PROFESOR CO-GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
KAREN GUTIÉRREZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: GISELLE ISABO DONARI RIVEROS
FECHA: 17/10/2019
PROFESOR. GUÍA: RICARDO LOYOLA

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EMPLEADORA PARA JÓVENES EN UNA EMPRESA DE COSMÉTICA Y BELLEZA

Actualmente no solo se debe generar una propuesta de valor al consumidor para que se interese en los productos de una empresa, sino que, hay que generar una propuesta de valor a los empleados para captar a los mejores talentos y generar mejores resultados para la compañía. Hoy ambas propuestas contribuyen al éxito de una empresa. Mientras la primera ha sido gran motivo de investigación por siglos, la segunda ha comenzado a ser de interés en la última década debido a las nuevas demandas de la fuerza laboral. El presente trabajo se centrará en la propuesta de valor al empleado de la empresa L'Oréal, la cual ve con preocupación su posicionamiento distintos estudios de percepción de la marca empleadora para jóvenes.

Con el fin de desarrollar un posicionamiento de la marca empleadora se realizó en primer lugar investigación respecto a las generaciones en el trabajo, un análisis externo utilizando el modelo PEST y un análisis interno indagando en el clima laboral, el análisis de marca y las competencias centrales, posteriormente se realizó un análisis de brechas considerando la investigación previa, los antecedentes de otras empresas y las expectativas de los jóvenes, a continuación se crearon distintas estrategias, posteriormente se propone un modelo de PVE que dio el punta pie a la creación de la estrategia junto con el plan de ejecución y la correspondiente valoración económica.

Para crear una estrategia atractiva para los jóvenes se estudiaron las características más importantes a la hora de elegir un trabajo, entre las cuales se destacó el aprendizaje y desarrollo, la estabilidad laboral, los beneficios, la imagen de marca, el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, los sueldos y las oportunidades de trabajo en el extranjero. A partir de estas se visualizaron las debilidades de la empresa, destacando la poca flexibilidad; las fortalezas, destacando la gran cantidad de beneficios y el clima laboral; las oportunidades, donde se sitúa el uso de redes sociales y las amenazas, como las tensiones generacionales. A partir de lo anterior, se obtuvieron estrategias FODA de las cuales se destaca la forma y medio en que se debe comunicar la PVE.

Finalmente, se concluye cumplido el objetivo principal ya que se creó una estrategia de posicionamiento, que contempla el modelo propuesto por la autora para la propuesta de valor al empleado utilizando 4 elementos: la empresa (misión, visión y marca), las compensaciones (beneficios y sueldos), el bienestar (clima laboral, cultura, equilibrio y desarrollo de carrera) y el sentido (propósito del trabajo), los cuales son los elementos más atractivos para los jóvenes. La estrategia de posicionamiento desarrollada propone nuevos beneficios asociados a la flexibilidad, control del tiempo y mentorías, además se buscan nuevos canales de promoción como lo son las redes sociales. Por último, para la realización del proyecto se presenta un plan con actividades detalladas que consta de tres fases (implementación, operación y actualización) y su evaluación de costos que ronda los setenta millones de pesos chilenos.

*Mi mano derecha es una golondrina
mi mano izquierda es un ciprés
mi cabeza por delante es un señor vivo
y por detrás es un señor muerto
Vicente Huidobro*

Agradecimientos

A mi familia, a mis hermanas Giulisa y Cheraldine por siempre acompañarme y en especial a mis padres Ana Evelyn y Dino por esforzarse siempre para que mis hermanas y yo tengamos amor y educación (en ese orden) e inspirarnos siempre a superarnos. . . y también a la cucha por ser una gran compañía en las noches de estudio.

A Heraldo, mi compañero de andanzas por más de 6 años, por tu compañía y amor incondicional, y por siempre ayudarme en todo lo que podías en este largo proceso universitario.

A mis amigos de la universidad, en especial a Xavi, Matías, Matt, Victor, Kathe, Javier y Franco, por hacer de estos años una mejor experiencia y a mis amigas de la vida Camila y Valeria por siempre escucharme y estar conmigo más de 20 años.

A los profesores que marcaron mi paso por la universidad permitiéndome descubrir ser parte de los cuerpos docentes, en especial a Nicolás Fritis y Jerko Juretic. Y por supuesto, a los profesores que hicieron este trabajo de título posible, Ricardo Loyola, Claudio Orsini y Claudio Castillo por guiarme en este camino.

Tabla de Contenido

Resumen	I
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales de la empresa	1
1.2. Situación actual	3
1.3. Justificación del problema	3
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Resultados esperados y alcances	5
2. Marco conceptual	6
2.1. Generaciones	6
2.2. Benchmarking	7
2.3. Estrategias de posicionamiento tradicionales	8
2.4. Employer Branding	8
2.4.1. Propuesta de valor para el empleado (Employee value proposition)	9
2.5. Modelo FODA	10
2.6. Modelo PEST	11
2.7. Competencias Centrales	12
2.7.1. Recursos intangibles	12
2.7.2. Recursos tangibles	12
2.7.3. Capacidades	12
2.8. La Marca	13
2.8.1. Identidad de Marca	13
2.8.2. Personalidad de Marca	13
2.8.3. Modelo 3D Planning	13
2.9. Marketing MIX (4P)	14
2.10. Análisis de brechas (GAP)	14
3. Metodología	15
4. Análisis externo	20
4.1. Antecedentes previos	20
4.1.1. Generaciones en el trabajo	20
4.2. Análisis PEST	22
4.2.1. Político	22

4.2.2.	Económico	23
4.2.3.	Social	24
4.2.4.	Tecnológico	25
5.	Análisis interno	26
5.1.	Clima organizacional	26
5.2.	Análisis competencias centrales	30
5.3.	Análisis de marca	33
6.	Análisis de brechas	34
6.1.	Marketing mix 4'Ps	34
6.1.1.	Banco de créditos e inversiones (BCI)	37
6.1.2.	Microsoft	39
6.1.3.	Santander	40
6.1.4.	Falabella	43
6.1.5.	WOM	44
6.1.6.	Análisis comparativo	45
6.2.	Expectativas de los jóvenes	46
6.3.	Construcción de GAP	52
7.	Análisis FODA	62
7.1.	Estrategias FODA	65
7.1.1.	Estrategia DA	65
7.1.2.	Estrategia DO	66
7.1.3.	Estrategia FA	66
7.1.4.	Estrategia FO	67
8.	Creación de estrategia	69
8.1.	Modelo propuesto: Modelo Teselar	69
8.2.	Modelo Teselar aplicado a la empresa	74
8.3.	Estrategia de Employer Branding para L'Oréal	75
8.3.1.	Producto	76
8.3.2.	Precio	77
8.3.3.	Punto	80
8.3.4.	Promoción	81
8.4.	Plan de implementación	84
8.4.1.	Fase de implementación	85
8.4.2.	Fase de operación	89
8.4.3.	Fase de actualización	89
8.4.4.	Carta Gantt	90
8.5.	Análisis económico	91
9.	Conclusiones	94
10.	Bibliografía	96
11.	Anexos	100
11.1.	Resumen encuestas	100

11.2. Marcas pertenecientes al grupo L'Oréal Mundial	104
11.3. Modelos PVE actuales	105
11.4. Encuesta propuesta	107
11.5. Datos para evaluación económico	108

Índice de Tablas

4.1. Valores asociados a la generación X,Y,Z	20
6.1. Rankings marca empleadora	35
6.2. Resumen empresas bien calificadas.	36
6.3. Uso redes sociales en empresas bien calificadas.	46
6.4. Resumen preferencias de los jóvenes.	49
6.5. Prevalencia de los beneficios.	51
6.6. Criterios calificación GAP.	53
6.7. Indicadores GAP	55
8.1. Costos Recursos Humanos.	91
8.2. Costos Productos.	91
8.3. Costos Servicios.	92
8.4. Costos fase de implementación	92
8.5. Costos fase de operación y actualización	93
11.1. Preguntas de encuesta clima organizacional	103
11.2. Datos para evaluación económica	109

Índice de Ilustraciones

3.1. Metodología	19
4.1. Modelo PEST.	22
5.1. Espíritu emprendedor.	27
5.2. Cooperación.	27
5.3. Empoderamiento.	28
5.4. Soporte organizacional.	29
5.5. Compromiso.	29
5.6. Otros indicadores.	30
5.7. Modelo 3D Planning.	33
6.1. Atributos más importantes del empleo	47
6.2. Atributos más importantes del empleo	48
6.3. Prioridades y aspiraciones de los jóvenes	48
6.4. Preocupaciones jóvenes	49
6.5. Motivos para abandonar el trabajo	50
6.6. Tiempo ideal de permanencia en un cargo o área	51
6.7. Canal preferente para encontrar empleo	52
7.1. Modelo FODA.	62
7.2. Estrategias DA.	65
7.3. Estrategias DO.	66
7.4. Estrategias FA.	67
7.5. Estrategias FO.	68
8.1. Modelo Teselar.	70
8.2. Enfoque en las compensaciones.	71
8.3. Enfoque en el bienestar.	71
8.4. Enfoque en el Sentido.	72
8.5. Enfoque integral.	72
8.6. Enfoque motivacional.	73
8.7. Enfoque estacionario.	73
8.8. Consolidación.	74
8.9. Estrategias FODA: Producto	77
8.10. Estrategias FODA: Precio.	79
8.11. Estrategias FODA: Punto.	81

8.12. Estrategias FODA: Promoción.	83
8.13. Ciclo de vida del proyecto.	84
8.14. Carta Gantt.	90
11.1. Modelo PVE Towers Watson	105
11.2. Modelo PVE Higher Mix	106
11.3. Modelo PVE Mercer	106
11.4. Modelo PVE Word at Work	107

Capítulo 1

Introducción

1.1. Antecedentes generales de la empresa

La empresa en la que se realiza el trabajo es L'Oréal Chile, empresa líder mundial en belleza presente en 150 países de los cinco continentes.

Durante más de un siglo, L'Oréal se ha dedicado exclusivamente a un negocio: la belleza. Su misión se define como: “Belleza para todos”, ofreciendo a todas las mujeres y hombres del mundo la mejor innovación en cosmética en términos de calidad, eficacia y seguridad para satisfacer todos sus deseos y todas sus necesidades de belleza en su infinita diversidad (L'Oréal, 2017.).

Su visión la declaran como “Nuestra ambición para los próximos años es ganarse a otros mil millones de consumidores en todo el mundo mediante la creación de productos cosméticos que satisfagan la diversidad infinita de sus necesidades y deseos de belleza” (L'Oréal, 2017.).

L'Oréal ha elegido una estrategia única: la universalización, la cual significa globalización que captura, entiende y respeta las diferencias, en deseos, necesidades y tradiciones, además de ofrecer belleza a medida y satisfacer las aspiraciones de los consumidores. En cada parte del mundo L'Oréal está impulsado por esta visión del mundo (L'Oréal, 2017.). Por lo que sus clientes se definen como cualquier persona interesada en la belleza, pudiendo focalizarlos en sus cuatro líneas de negocio descritas a continuación.

L'Oréal está organizada en distintas divisiones comerciales, cada una opera sobre un circuito específico, en estrecha colaboración con los distribuidores y cultiva un aspecto particular de la belleza: la creatividad de los peluqueros, la accesibilidad de la gran distribución, el lujo de la distribución selectiva, la salud en la farmacia. (L'Oreal Chile, 2018)

- a) La División Productos Profesionales es la que acompaña a los peluqueros en su desarrollo profesional y su éxito comercial con productos y servicios. Con innovaciones revolucionarias y una formación en el uso de productos de primer nivel asegura a través de sus marcas, que todos los días cada vez más personas puedan beneficiarse de

los más altos estándares de calidad y servicio de parte de los profesionales en los salones de peluquería del mundo entero. En Chile está presente con sus marcas L'Oréal Professionnel, Kérastase, Redken, Matrix.

- b) La División Productos Gran Público del Grupo L'Oréal ofrece a los consumidores la más amplia accesibilidad a la innovación y la tecnología en productos de belleza, a través de marcas internacionales como L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Essie, Vogue y Nyx Professional MakeUp. En un mercado híper competitivo y con propuestas accesibles, innovadoras y de excelente relación calidad precio, las marcas de Consumo Masivo han logrado consolidar año tras año una sólida posición.
- c) L'Oréal Luxe propone un conjunto único de marcas internacionales prestigiosas, con un patrimonio exclusivo y que son sinónimo de modernidad. Las marcas de L'Oréal Luxe ofrecen, en el mercado de distribución selectiva, productos de maquillaje, tratamiento de la piel y fragancias que se apoyan en la calidad de sus fórmulas y la excelencia del servicio. Mujeres y hombres informados y exigentes, encuentran en las marcas de L'Oréal Luxe la diversidad y lo último en innovación y tecnología. Presente en Chile con sus marcas: Lancome, Kiehl's, Biotherm, Clarisonic, Yves Saint Laurent, Cacharel, Guy Laroche, Ralph Lauren, Paloma Picasso, Giorgio Armani, Diesel, Urban Decay, Viktor & Rolf.
- d) La División Cosmética Activa está conformada en Chile por las marcas Vichy, La Roche-Posay y SkinCeuticals, tres pilares de la categoría dermocosmética de L'Oréal a nivel mundial. Sus productos se comercializan exclusivamente en clínicas dermatológicas y farmacias, donde expertas dermoconsejeras recomiendan el tratamiento ideal para cada necesidad y tipo de piel. Recomendadas por dermatólogos en todo el mundo, ofrecen fórmulas desarrolladas para las necesidades de las pieles sensibles que requieren un cuidado especial. La belleza y la salud se combinan a la perfección en la División Cosmética Activa.

Su portafolio internacional incluye 34 marcas belleza y cosmética, en Chile tiene presencia con 25 de las 34 marcas (ver detalle las marcas en Capítulo 11 Anexos, sección 11.2). Posicionándose como el grupo cosmético N°1 en Chile, contando con 1500 colaboradores, 25 marcas complementarias, 26,02 billones de euros en ventas a diciembre de 2017 y 498 patentes científicas (Datos Clave Chile, L'Oreal Chile, 2018). Posee actualmente una central de distribución ubicada en la comuna de San Bernardo, una casa matriz ubicada en la comuna de Las Condes y una academia de formación para estilista y para marcas de peluquería.

En cuanto a su organización funcional L'Oréal se conforma por un comité, el cual se divide en siete subdirecciones comandadas por un director general (gerente general). Este comité está conformado por Director General (Enrique Teixidó), Directora División L'Oréal Luxe (Cecilia Cordero), Directora de Administración y Finanzas (Macarena Garay), Director de Recursos Humanos (Jean-Marie Gourmelen), Director División Cosmética Activa (Leonardo Jara), Director Productos Gran Público (Arturo Pérez Wong), Directora División Marketing (Carina Pupkin), Director Operaciones (Alexander Villarroel), Director Productos Profesionales (Manuel Villaveces). (L'Oréal, 2017)

Su ventaja competitiva es la agilidad en los diseños de los productos con laboratorios 3D

internos y creación rápida de prototipos, agilidad industrial gracias a las nuevas tecnologías de la Industria 4.0, agilidad en la cadena de suministro que va en aumento gracias a la transformación digital, la calidad de los siete mil millones de productos que fabrican cada año, la seguridad los empleados y la protección social y ambiental constituyen el núcleo de lo que hacen (L'Oréal, 2017.).

1.2. Situación actual

El tema central de la memoria propuesta se relaciona con los jóvenes talentos por lo que se definirán a continuación algunas cifras relevantes. Según los datos de la gerencia de recursos humanos de L'Oréal Chile entre el 60 % a 70 % de los trabajadores en L'Oréal son millennials, es decir jóvenes nacidos entre 1982 y 1999. La rotación general está continuamente entre un 14-17 % y la estabilidad o permanencia mínima es de 3 años.

En cuanto al talento, definido por L'Oréal como un profesional que en corto o mediano plazo puede tomar una posición relevante en la organización "key position" cumpliendo con cuatro criterios para definir si es un talento o no, lo cual se relaciona con la visión, juicios, liderazgo y gestión estratégica, si dichos puntos están por sobre de lo que se espera que pueda ser un líder del mañana. Al año 2019, se considera que un 13 % a 14 % de los trabajadores son talentos, para obtener este número se hace una revisión 2 veces al año. Un 60 % de esos talentos son colaboradores con menos de 3 años, y el 40 % son de más de 3 años de antigüedad.

El área de adquisición de talentos tiene un director de recursos humanos, una gerente de adquisición de talentos y especialistas de adquisición de talentos, además en general se tienen dos practicantes al año. Dentro del área se distribuyen los planes estratégicos, donde cada uno toma proyectos y toman parte del trabajo operativo.

Dentro de los roles están: el proceso de reclutamiento y selección de todos los cargos profesionales (desde un jefe de producto en marca a un gerente), comunicación de marca empleadora, relaciones con universidades, planes de acción para reclutar jóvenes talento, proceso de prácticas profesionales y programas de atracción de talento.

La memoria fue requerida por Carol Morales, Gerente de Adquisición de Talentos. El área beneficiada es la empresa en su completitud dado que la adquisición de talentos afecta a toda la empresa, dado que el capital humano es uno de los pilares fundamentales en el funcionamiento y rendimiento de las empresas.

1.3. Justificación del problema

El problema presente en el área de atracción de talentos es un mal posicionamiento de la marca empleadora percibida por los jóvenes. Es decir, los millennials (o generación Y, nacidos entre 1980 y 1995) no se sienten atraídos por la compañía y no es de sus primeras opciones a la hora de elegir un trabajo, por lo que el efecto se traduce en la captura de talentos jóvenes.

Esto no quiere decir que en la compañía trabajen pocos jóvenes, ya que su tasa de pertenencia es del 60 %, sino que en el proceso de captación es difícil acceder a ellos por lo que la terna de postulantes es reducida. A saber, a mayor cantidad de postulantes más oportunidades de conseguir al mejor profesional para el cargo.

El problema no es solo relevante para L’Oreal sino que uno de los mayores desafíos para las organizaciones en los próximos años será el retiro de millones de trabajadores de mayor edad y su sustitución por un número comparable de los jóvenes que ingresan a la fuerza laboral. (Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E.,2010) Cuantitativamente su posicionamiento actual se ve reflejado a través de la encuesta de Universum, encuesta mundial que mide la percepción que tienen los jóvenes sobre distintas marcas empleadoras, que ha sido realizada durante más de 25 años, en 2018 se realizó con 14746 encuestados de 50 instituciones educativas. Donde L’Oreal se encuentra actualmente en el puesto N°18 en la encuesta aplicada a estudiantes de Business y N°57 en la categoría Engineering/IT, lo cual plantea un desafío para subir esta posición y transformarse en una de las empresas más atractivas para jóvenes. Otro estudio similar, realizado por Merco (Monitor empresarial de reputación corporativa) llamado MercoTalento realiza un ranking de las empresas que mejor atraen y retienen talento con una muestra total de 13152 encuestados a través de la perspectiva de trabajadores, universitarios y expertos en recursos humano, sitúan a L’Oreal en el puesto 27.

Los recursos humanos son importantes en la economía del conocimiento actual dado que las personas desempeñan un papel fundamental en el éxito de la organización, actuando a menudo como el diferenciador clave para el valor empresarial dados los conocimientos y talentos que pueden aportar a la empresa, pudiendo mejorar y transformar completamente la marca empleadora de una compañía. Son los empleadores los encargados además de retener a estos por lo que día a día cobra más importancia dada la competitividad por atraer talentos entre las empresas.

Es importante ver el caso de los jóvenes o generaciones, los investigadores sociales han entendido desde hace tiempo que cualquier explicación convincente de la condición humana relacionada con las organizaciones tiene que incluir la edad (Age Matters, 2014). En particular los millennials, serán para el año 2020 la mitad de la fuerza laboral en Chile, según la consultora IDC, por lo que es preciso generar estrategias de atracción para éstos como marca empleadora.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Crear una estrategia de posicionamiento de marca empleadora atractiva para jóvenes profesionales recién egresados.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación de las expectativas generacionales en el trabajo.
- Realizar un benchmarking de la captación de talento en otras empresas.
- Realizar un diagnóstico externo e interno de la marca empleadora.
- Proponer una estrategia de posicionamiento.
- Valorar económicamente el plan estratégico.

1.5. Resultados esperados y alcances

Los resultados esperados son obtener una investigación de las expectativas generacionales en el trabajo junto con benchmarking de la captación de talento en otras empresas, también completar un diagnóstico externo e interno de la marca empleadora. Lo anterior para generar una estrategia de posicionamiento de la marca empleadora acorde a las necesidades de la empresa y por último valorar económicamente el plan estratégico.

En cuanto al alcance del trabajo este solo abarca la creación del plan estratégico sin su aplicación. El plan es a nivel nacional incluyendo la captación de talentos en las distintas regiones del país.

Capítulo 2

Marco conceptual

El problema es abordado desde dos disciplinas de la ingeniería civil industrial, que son el comportamiento organizacional y la gestión estratégica predominando esta última dados los objetivos y alcances del problema, utilizando también algunos conceptos de marketing como lo es la gestión de marca. Los conceptos expuestos a continuación son necesarios para poder resolver el problema de la organización en su completitud.

2.1. Generaciones

Una generación se define como un “grupo identificable que comparte los años de nacimiento, la ubicación por edad y los eventos importantes de la vida en las etapas críticas de desarrollo” (Kupperschmidt, 2000, p. 66). No existe un consenso actualmente de cuando comienza y termina una generación debido a que los cohortes generacionales se deben a cambios culturales que no ocurren sincrónicamente.

Las generaciones hoy presentes en la fuerza laboral son (Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E., 2010):

- **Generación Silenciosa:** nacidos entre los años 1925 y 1945.
- **Generación Baby Boomers:** nacidos entre los años 1946 y 1964.
- **Generación X:** nacidos entre los años 1965 y 1981.
- **Generación Y (o Millennials):** nacidos entre los años 1982-1999.

A las anteriores 4 generaciones prontamente se incorporará la Generación Z o Centennials, nacidos desde el año 2000.

En la portada del Times en mayo de 2013 se mostró a los millennials, definiéndolos como personas nacidas entre 1980 y 2000, con rasgos narcisistas, flojos, sin título universitario y que aún viven con sus papás.

Claire Raines, autora del libro “Generaciones en el Trabajo: Manejando el choque entre baby boomers, generación X y generación Y” relató en una entrevista al diario La Tercera que “se trata de una generación nacida entre 1980 y 2000 que tienen grandes expectativas para sí mismos y valoran el logro y la acción colectiva. Están dispuestos a dedicar más horas siempre que encuentren un trabajo interesante, con un buen entorno. Quieren retroalimentación constructiva sobre su desempeño laboral de forma inmediata”.

Jeff Fromm, autor de distintos libros sobre los millennials dice que los millennials están evolucionando. “Son consumidores muy inteligentes y procesan información de muchas fuentes: calificaciones y reseñas, redes de pares y marca. Muchas de las tendencias digitales, sociales, móviles y de comercio electrónico comienzan con ellos”.

En Chile según una investigación del diario El Mercurio, las generaciones tienen la siguiente distribución (Diario El Mercurio, 2017.):

- La generación “silenciosa” corresponde a aquellos que tienen entre 75 a 95 años y son 470 mil personas.
- La generación “Baby Boomer” aquellos que tienen entre 55 a 75 años y son 2,3 millones personas.
- La generación X aquellos que tiene entre 35 Y 55 años representan alrededor de 4,6 millones
- La generación Y “millennials” que tienen entre 25 a 35 años son 5,4 millones en Chile y por último la generación Z “Centennials” son aquellos entre 1 y 25 años y son 4,8 millones de personas

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2020, la generación Y representará el 22 % de la fuerza laboral y serán el 75 % de la fuerza laboral mundial (Deloitte, 2018).

2.2. Benchmarking

Garvin Chow, define un benchmarking como: “Un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implantación del conocimiento adquirido.”(Garvin Chow, 1993).

Por otra parte, los benchmarkings se pueden dividir en distintos tipos según los distintos autores que han estudiado el tema. Una clasificación es funcional, operativo y estratégico este último, atingente al trabajo que se realizara según Arévalo y Cerro en un estudio sobre la temática, definen que obedece a razones de posicionamiento en el mercado para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados

claves para la satisfacción del cliente. Otra clasificación realizada por Menene es externo e interno, el interno se refiere a las operaciones de comparación que se puedan efectuar dentro de una misma empresa, unidad de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones lo que se puede aplicar en general a grandes compañías; por otra parte el externo puede ser competitivo, genérico o funcional, el primero comprende la comparación de los estándares de una organización con sus competidores, y el segundo es la comparación de los niveles de logros de una organización y el ultimo se encarga de comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece (Gisbert, Eaissouni, 2014).

2.3. Estrategias de posicionamiento tradicionales

Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras (Judge, 2009.). En el trabajo de título que sigue se realizarán adaptaciones de las estrategias clásicas realizando una visión desde los trabajadores para el beneficio de la empresa.

2.4. Employer Branding

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa (como marca) y el empleado (como cliente interno) es lo que en la literatura se denomina Employer Branding (Ambler y Barrow, 1996).

El Employer Branding se refiere a una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular. La estrategia sirve para mejorar la reputación y exposición de la empresa y tiene como consecuencia directa mejores candidatos a los puestos de trabajo (que se traduce en mejores trabajadores), menor rotación, mejor desempeño y aumento de la productividad general (Sullivan, 2004). El elemento principal de la marca empleadora es la propuesta de valor para el empleado.

2.4.1. Propuesta de valor para el empleado (Employee value proposition)

Según Anne M. Mulcahy en una entrevista para Chief Executive Magazine en 2008 define la propuesta de valor para el empleado (PVE) “Los empleados son el mayor activo de una empresa, son su ventaja competitiva”. Los empleados son la clave para una organización competitiva, rentable y exitosa, dados los cambios en la demografía local la guerra por el talento ha generado mayor oferta y demanda relacionado con la flexibilidad en la línea digital por lo que se vuelve importante la propuesta de valor para el empleado, ésta establece lo que la organización puede ofrecerle a un empleado a cambio de su aporte. (Insync, 2008.)

Otras definiciones como la de Hernandez, establecen que la PVE es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada, y según Jimenez y Avilés Referenciando los tangibles (económicos) e intangibles (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales). Por otra parte, según Rodríguez el desarrollo de la EVP muestra el ADN de la organización, pues deriva de su misión, visión y valores de ésta, y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos (Valdebenito, 2016).

2.4.1.1. Modelos PVE

En la literatura actual no existe gran variedad de modelos de PVE, uno de los modelos es el de “Recompensas totales” planteado por Towers Watson donde la propuesta de valor apunta a satisfacer las necesidades de los empleados divididas en tres elementos: compensación base, compensaciones basadas en el desempeño y desarrollo y ambiente de trabajo, todo esto alineado con la estrategia del negocio y los resultados del negocio, ver Figura 11.1, Capítulo 11 Anexos (Angeli, Deza, 2014). Un segundo modelo es el de Higher Mix, su PVE considera 5 dimensiones: personas, entorno laboral, organización, oportunidades y recompensas; estas dimensiones están insertas en la estrategia del Employer Brand y estas están insertas en la marca corporativa (visión, misión), por ultimo todas éstas están afectadas por los stakeholders, empleados potenciales, clientes y fuerzas externas ver Figura 11.2, Capítulo 11 Anexos (Higher Mix, 2018). Un tercer modelo es el propuesto por la consultora Mercer, basado en la pirámide de Maslow propone una pirámide de 3 niveles: competitivo en el cual se encuentran las compensaciones y beneficios, diferenciado donde se encuentran las carreras y el bienestar (equilibrio entre la vida personal y laboral) y único donde se encuentra el propósito que es la cúspide de la pirámide, esta diferenciación sería la estrategia más costosa y atractiva, ver Figura 11.3, Capítulo 11 Anexos (Swani, 2018). Un cuarto modelo es el de World at Work el cual plantea que el modelo de compensación total debe incluir cinco elementos: compensación, beneficios, experiencia de trabajo, reconocimiento y desarrollo de carrera, ver Figura 11.4,

Capítulo 11 Anexos. Estos elementos están inmersos en la cultura organizacional, estos son influenciados por el ambiente externo, la experiencia laboral, la cultura organizacional y las estrategias comerciales y de recursos humanos, todo esto con el fin de comprometer y dar satisfacción a los empleados que resulta en un mejor desempeño del negocio (Delgado,2017).

Temas también relacionados son la cultura y el clima organizacional.

2.4.1.2. Cultura Organizacional

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2009.)

2.4.1.3. Clima Organizacional

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. (Torrecilla, 2005)

2.5. Modelo FODA

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, es decir, Fortalezas y Debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las Oportunidades y Amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Las variables involucradas se definen a continuación:

- a) Fortalezas de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.
- b) Debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y

oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.).

- c) Oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.
- d) Amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Ponce H., 2006).

2.6. Modelo PEST

El modelo Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macroentorno en la organización. Para Ayala y Arias, los factores a analizar se describen como:

- a) **Políticos:** El primer elemento del Análisis PEST que se debe estudiar es el constituido por los factores políticos. Considerando que se debe evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar al negocio. Si está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen.
- b) **Económicos:** Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.
- c) **Sociales:** se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía

- d) **Tecnológicos:** o es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. (Administración Estratégica, 2015, Alvarado)

2.7. Competencias Centrales

Las competencias centrales son capacidades y recursos que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales. Las competencias centrales suelen adquirir forma visible en las funciones organizacionales (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2009.).

2.7.1. Recursos intangibles

Según Ubramani y Venkataraman los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar. El conocimiento, la confianza entre gerentes y empleados, las capacidades de los gerentes, las rutinas de la organización (la forma única en que las personas trabajan juntas), las capacidades científicas, la capacidad para la innovación y la reputación de la empresa por sus bienes o servicios y por la forma en que interactúa con las personas (como empleados, clientes y proveedores) son ejemplo de recursos intangibles.

2.7.2. Recursos tangibles

Son activos que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplos de este tipo de recursos.

2.7.3. Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo. Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa. Las capacidades tocantes a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar

cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2009.).

2.8. La Marca

La American Marketing Association define a la marca como “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores” (Kotler, 2000, p. 487). Dos conceptos son importantes para este trabajo, la identidad de marca y su personalidad.

2.8.1. Identidad de Marca

La identidad de marca se refiere a el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la empresa u organización a sus clientes, esto permite conocer cómo es una marca, cuál es su naturaleza y a qué target se intenta dirigir (Aaker, 1996).

2.8.2. Personalidad de Marca

La personalidad de marca se puede definir como atributos simbólicos mediante una dimensión de identidad que pueden ser atribuidos a una marca (Kapferer, 1992) Actualmente la definición más utilizada fue realizada por Aaker en 1997, quien señala que la personalidad de marca es un conjunto de características humanas que son asociadas a una marca, ya que los clientes elaboran una opinión propia, proyectando valores, apreciaciones emocionales y rasgos de personalidad en la marca (Lenk, Batra y Wedel, 2003).

2.8.3. Modelo 3D Planning

El modelo 3D Planning cuenta con 3 dimensiones básicas: Target(perfil) en esta se ve la relevancia, es decir, el insight del consumidor, Mercado (contexto) se ve la creencia, herencia e idea de la marca y Marca (significado) se analizan convenciones de la categoría y disrupción, el objetivo de este análisis es desmenuzar la marca para comprender el contexto. Para realizar el contexto de la marca se debe especificar el objetivo del negocio, ubicar a la marca en su entorno competitivo, identificar las tendencias del negocio y las convenciones o reglas que definan a la categoría. Para analizar la marca se ve como es en la actualidad y su razón de existir, sumando los fundamentos del equity de la marca (ideologías o creencias) e incorporando elementos funcionales y emocionales. Para el análisis de las personas (target) se describe el target central de la marca, los insights relevantes y se exploran conexiones con el target. (Young and Rubicam, 2002)

2.9. Marketing MIX (4P)

El marketing mix es definido por Kotler y Armstrong como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”(Kotler y Armstrong, 2013. P.63).

La mezcla del marketing da lugar al concepto de las 4P las cuales son (Kotler y Armstrong, 2013):

- **Producto:** Conjunto de atributos que la empresa ofrece al mercado, incluyendo los recursos tangibles e intangibles.
- **Precio:** Cantidad de dinero que los clientes o consumidores deben pagar para adquirir el producto.
- **Plaza:** Conocido también como punto o posición, son las actividades en las que la empresa pone el producto en el mercado.
- **Promoción:** Actividades que permiten que el producto sea adquirido por algún comprador, con el objetivo de informar, persuadir y dar a conocer las características del producto.

2.10. Análisis de brechas (GAP)

El análisis de brechas o GAP análisis es una es una herramienta de planificación estratégica para ayudarlo a comprender dónde se encuentra, dónde quiere estar y cómo va a llegar allí. (Kelly, 2010)

Sirve para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional. El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones para llegar al referente u objetivo futuro deseado. (Ruiz, 2012)

Capítulo 3

Metodología

La metodología general, ver Figura 3.1, se divide en 4 grandes etapas: investigación, análisis, propuesta del modelo y estrategia. A continuación, se describe en detalle las actividades de cada una de las etapas.

Etapa 1: Investigación

La primera etapa tiene como finalidad entregar los antecedentes necesarios, tanto internos como externos para el cumplimiento del objetivo general del trabajo de tesis.

1. **Antecedentes previos:** Corresponde a una investigación realizada por la autora del presente trabajo sobre las generaciones en el trabajo, para lo cual realiza la lectura de 6 papers o estudios de las generaciones en el trabajo, en Chile y el mundo, depurando aquellos que puedan ser extrapolables a nuestra cultura; de cada una de las lecturas se extraerán las principales conclusiones con el fin de reconocer atributos de las actuales generaciones, comprendiendo como conviven y su relación con la fuerza laboral.
2. **Análisis externo de la empresa:** En esta etapa la autora desarrolla un análisis externo el fin de que la empresa pueda comprender el presente y prever el futuro y comprender íntegramente su entono y los distintos factores que puedan afectarla positiva o negativamente, para lo cual se utilizará el modelo PEST el cual es validado también por la empresa.
 - 2.1. **Modelo PEST:** Se desarrollan las cuatro dimensiones descritas en el marco teórico, *política* donde se revisará la jornada laboral, las relaciones colectivas en el trabajo y las leyes de inclusión, *económico* donde se analizará el salario en Chile, la fuerza laboral y la industria cosmética en Chile, *Socio-Cultural* donde se estudiara percepción del trabajo, choques culturales, equidad de género y diversidad, y *Tecnológico* donde se examinaran las plataformas de reclutamiento digital y redes sociales.
3. **Análisis interno de la empresa:** Se desarrollará un análisis interno con el fin de determinar qué puede hacer la empresa, es decir, las acciones que puede emprender con base en sus recursos, capacidades y competencias centrales. Esta etapa es desarrollada

por la autora en base a información proporcionada por la empresa

3.1. **Clima laboral:** S: En esta etapa se analizan encuestas de clima laboral de los años 2017 y 2018 realizadas por la empresa a través de sus 5 dimensiones: espíritu emprendedor, cooperación, empoderamiento, soporte organizativo y compromiso, con el fin de extraer las características favorables y desfavorables que destacan los colaboradores de la empresa.

3.2. **Análisis competencias centrales:**

3.2.1. **Recursos Tangibles (Recompensas, sueldos, etc.):** Recopilación de los recursos tangibles ofrecidos por la empresa.

3.2.2. **Recursos Intangibles:** Recopilación de los recursos intangibles ofrecidos por la empresa.

3.3. **Análisis de marca:** Se analizan las principales características de la marca que puedan derivar en fortalezas o amenazas de la marca empleadora, a través del modelo 3D Planning el cual observa el significado, contexto y perfil de la marca.

Etapa 2: Análisis

En la segunda etapa se realizan dos análisis, los cuales se realizan a partir de la información entregada por la etapa de investigación, estos son el análisis de brechas y el análisis FODA detallados a continuación.

4. **Análisis de brecha o GAP:** se realiza una comparación del estado actual y el deseado por la organización y su relación con el mercado, complementario a la información de la etapa 1 se analiza un análisis de las estrategias adoptadas por empresas exitosas y los atributos deseados por los jóvenes:

4.1. **Marketing Mix:** Se analizarán empresas exitosas en su estrategia de employer branding realizando un benchmarking de las 4P del marketing mix adaptadas por la autora a el employer branding, donde los significados de cada una de las P son:

- **Producto:** corresponde a lo que la empresa enuncia como oferta a los futuros o actuales colaboradores, aquellas características que se destacan y por lo que los jóvenes debieran elegir la empresa para trabajar, por lo anterior se define a la PVE como el producto.
- **Precio:** se define como lo que la empresa pagara a los colaboradores, es decir los beneficios monetarios que éste recibirá a cambio del trabajo realizado.
- **Punto:** son aquellos lugares en donde la PVE (y en ocasiones el precio) son enunciados al público objetivo.
- **Promoción:** corresponde a la forma de compartir la PVE (y en ocasiones el precio) en los puntos definidos.

Las empresas seleccionadas para el benchmarking responden a aquellas premiadas en diferentes estudios chilenos y que sean afines a la empresa o se enfoquen en los jóvenes, en esta selección se consideró la opinión de la empresa a fin de encontrar empresas que se pudieran extrapolar a L'Oreal, en tanto el análisis es desarrollado por la autora.

4.2. **Expectativas de los jóvenes:** Esta fase corresponde a el análisis de distintas encuestas de fuentes externas para determinar los atributos más deseados por los jóvenes, extrayendo los más destacados entre los distintos estudios, además se analiza la prevalencia de distintos beneficios en las empresas. El análisis tiene como finalidad definir atributos para la construcción del GAP.

4.3. **Construcción del GAP:** Para construir el GAP se definen distintos atributos internos y externos, los cuales se extraen de la etapa 1, del marketing mix de las empresas destacadas y de las expectativas de los jóvenes escogiendo las características que más se repiten y/o son más distintivas. Cada uno de los indicadores posee:

- Nombre
- Descripción
- Origen (capítulos en los que se origina)
- Forma de cálculo (explicación del cálculo, preguntas de la encuesta de clima y encuestas externas asociadas, o datos entregados por la empresa)
- Calificación (Asignando las calificaciones de; sobre logrado: A, logrado: B, no logrado: C y no observado: D con el fin de homogeneizar el calculo anterior al no provenir de una misma fuente).
- GAP (Se define positivo cuando la calificación de el atributo es A o B, dado que si se tiene lo que los jóvenes desean y se considera negativo si la calificación es C o D)

5. **Análisis modelo FODA:** el análisis resume los aspectos clave de un análisis del entorno externo de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica interna de una organización, creado a través de las etapas anteriores. En cuando a las fortalezas, estas son indicadores internos con un GAP positivo; las debilidades son indicadores internos con GAP negativo, las oportunidades son aquellos indicadores externos con GAP positivo o negativo (oportunidades de desarrollo o a potencia) y las amenazas son factores externos extraídos de forma aislada.

5.1. **Estrategias FODA:** Se generan estrategias a partir del análisis FODA, las cuales pueden ser:

- **Estrategia DA:** Estrategia que minimiza tanto las debilidades como las amenazas, minimizando las debilidades y evitando las amenazas, superando la debilidad para lograr evitar las amenazas.
- **Estrategia DO:** Estrategia que minimiza las debilidades y maximiza las

oportunidades, superando las debilidades tomando ventajas de las oportunidades

- **Estrategia FA:** Estrategia que maximiza las fortalezas mientras minimiza las amenazas, aprovechando las fortalezas para evitar o afrontar las amenazas.
- **Estrategia FO:** Estrategia que maximiza las fortalezas y las oportunidades, utilizar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

Etapa 3: Modelos

Para crear la estrategia de marca empleadora es necesario definir una propuesta de valor al empleado atractiva, en esta tercera etapa se definirá una PVE acorde a las estrategias FODA realizadas en la etapa anterior.

6. **Modelos PVE :** se revisa los modelos de PVE expuestos den el marco teórico, sin embargo, ninguno se ajusta a los requerimientos actuales de los jóvenes y a la realidad de las empresas, de este modo se propone un nuevo modelo y se aplica a la empresa.
 - 6.1. **Modelo Teselar:** se propone un nuevo modelo, creado por la autora en base a los modelos anteriores revisados en el marco teórico e incorporando distintos elementos que consideran las preferencias de los jóvenes. En esta fase se explica detalladamente el modelo.
 - 6.2. **Modelo aplicado a la empresa:** se aplica el modelo a la empresa considerando los atributos del GAP traducidos en las estrategias FODA.

Etapa 4: Estrategia

En la última etapa se establece claramente la estrategia escogida, explicando cada uno de sus componentes y como estos se deben ejecutar a través del plan del proyecto. Además se realiza la evaluación económica del proyecto, todo esto es realizado por la alumna.

7. **Creación estrategia de posicionamiento:** A partir de los pasos anteriores se crea una estrategia de posicionamiento para la marca empleadora.
 - 7.1. **Estrategia de Employer Branfing :** Se presenta una estrategia basada en el Marketing Mix, estableciendo producto, precio, punto y promoción (cuyas definiciones son las mismas de la Etapa2, Marketing Mix), cada uno de estos elementos es el resultado de las estrategias FODA.
 - 7.2. **Plan del proyecto :** Se establece el ciclo del proyecto para poder ser ejecutado, el cual consta de 3 fases: implementación, operación y actualización. Cada fase esta compuesta por diferentes Building Blocks (o bloques de construcción) que agrupan las distintas actividades que se deben realizar para poder concretar el proyecto.
 - 7.3. **Evaluación económica:** Se evaluará económicamente la puesta en marcha de la estrategia de posicionamiento

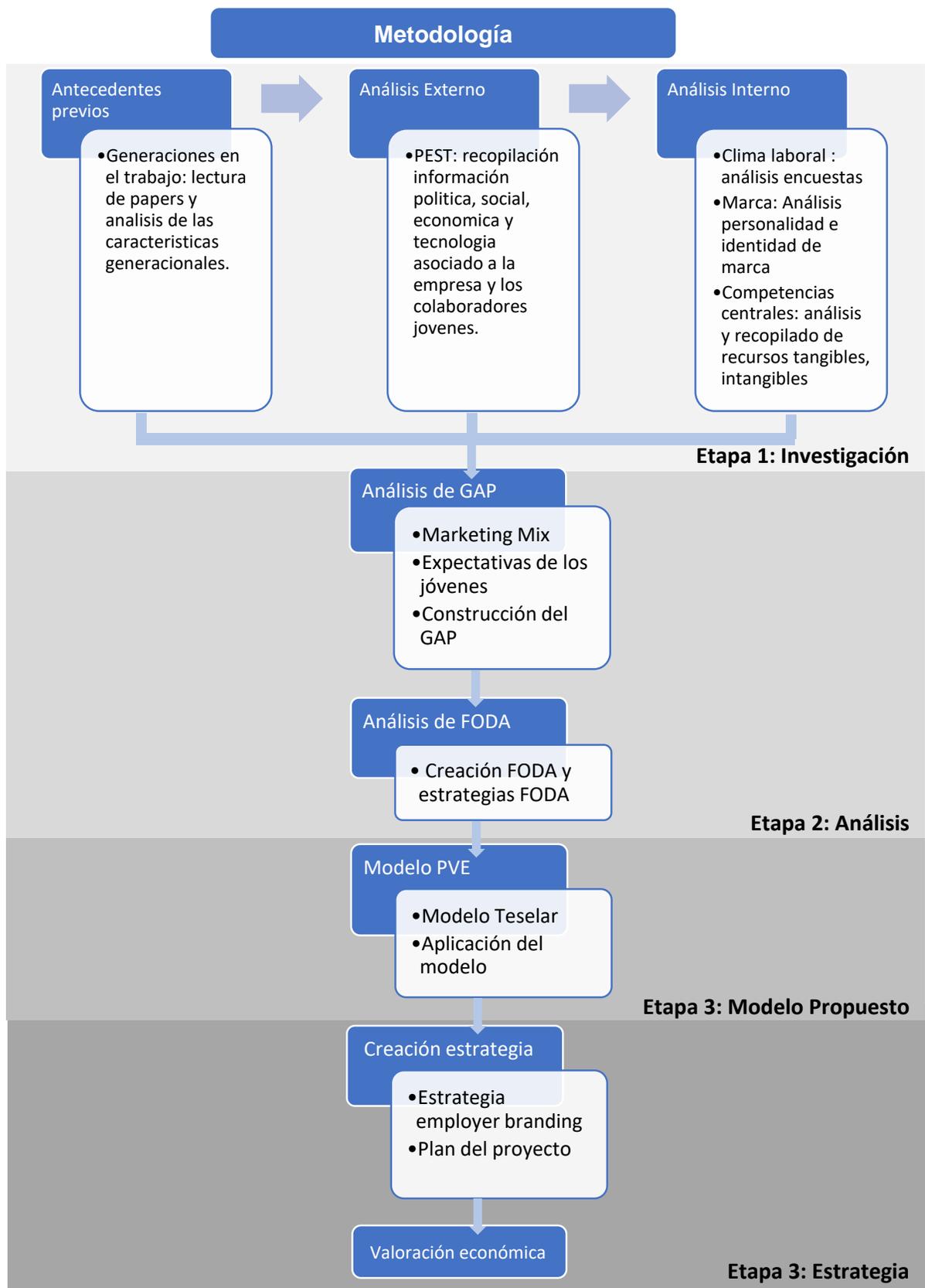


Figura 3.1: Metodología (Fuente: Elaboración propia)

Capítulo 4

Análisis externo

4.1. Antecedentes previos

4.1.1. Generaciones en el trabajo

Un reciente estudio Chileno investigó a las generaciones X, Y y Z en Chile, con objetivo conocer a las generaciones chilenas indagando en la relación y expectativas que establecen respecto del mundo laboral y estableciendo una radiografía a dichas generaciones. Los valores asociados a cada una de las generaciones se pueden ver en la Tabla 1. Respecto al significado del trabajo al aumentar la edad la significancia monetaria del trabajo, el crecimiento o desarrollo y la responsabilidad disminuye, siendo desplazadas por el esfuerzo, y mayoritariamente por el bienestar. (Criteria Research, 2013)

Generación X	Generación Y	Generación Z
- Trabajójlicos	- Autónomos	- Conservacionistas (del ambiente)
- Centrados en el éxito	- Felices	- Críticos
- Materialistas	- Individualistas	- Desapegados
- Valoran la estabilidad	- Estetas	- Materializadores
- Estresados	- Exploradores	-Organizados
- Competitivos	- Emprendedores	- Dinámicos
- Sacrificados.	- Presentistas	- Inquietos
		- Diversos/divergentes

Tabla 4.1: Valores asociados a la generación X,Y,Z

Un segundo estudio chileno investigará las características de los millennials y el trabajo, concluyendo que éstos suelen elegir su primer trabajo en función de las remuneraciones que le aporta, entre los beneficios laborales con más alta valoración se encontraron el casual day y el homework y descuentos de distinto tipo como beneficio no salarial. Por otra parte, se dice

que los reclutadores de trabajadores en la actualidad identifican en la generación Y (a la hora de ser incorporados en las empresas) con problemas de capacitación, inducción, motivación y fidelización que afecta negativamente a la productividad y rentabilidad de los organismos contratantes. El estudio también revela que frente a una generación como los millennials que ponderan la empleabilidad por sobre la estabilidad y que es fiel a las personas y no a las organizaciones, lograr la fidelización por parte del empleado se vuelve en un objetivo primordial de los contratistas respecto de esta generación tan versátil. (Leibe, 2016.)

En Estados Unidos se realizó una investigación en 2010 que refleja las diferencias generacionales en tres momentos diferentes 1976, 1991 y 2006. Los resultados muestran evidencia empírica de que hay pequeñas o medianas diferencias generacionales en los valores del trabajo entre las tres generaciones estudiadas. La generación Y y Generación X buscan equilibrar la vida laboral, concordante con la visión popular de la valoración de estas dos generaciones con el ocio. A su vez la Generación Y valora más los beneficios extrínsecos, es decir trabajar menos duro, pero con más ganas de ganar dinero y estatus. La generación X valora más las recompensas extrínsecas en su trabajo que la generación de los Boomers, esto se invierte para la generación Y, quienes valoran menos estas recompensas que la generación X, además la generación X e Y valoran más estas recompensas que los Boomers, es decir, no hay una tendencia clara, esto se podría explicar por los movimientos económicos. En tanto a las recompensas sociales, la disminución de ésta valoración en la Generación Y se condice con la valoración del ocio y al contrario de las creencias populares la Generación Y no valora más recompensas altruistas. Los resultados de esta investigación deberían ser considerados para crear estrategias más eficaces para atraer, entender y retener a la generación entrante de trabajadores. (Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E., 2010)

En la investigación titulada “Age Matters”, se advierte que mezclar generaciones puede provocar conflictos intergeneracionales y se debe tener cuidado en los choques generacionales. Las tipologías generacionales generan prejuicios que reforzados por medios populares se terminan aceptando como verdad indiscutible. Las descendencias significan cambios económicos, tecnológicos, sociales, etc. Sin embargo, con el tiempo los límites se difuminan entre una y otra generación. Establecer que los conflictos organizacionales se deben solo a diferencias generacionales es inestable, sin embargo, la edad se relaciona con el trabajo en la forma en que se estructuran y valoran las relaciones humanas en las organizaciones. Así, la edad se convierte en una de los más antiguos y grandes discriminaciones de todos los tiempos. (Fineman, S. 2014)

Las tensiones intergeneracionales son también tratadas como un tema importante en la reciente investigación “Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. Research in Organizational Behavior.” Donde se evidencia que a nivel macro la población ha envejecido a un ritmo sin precedentes y a nivel micro los empleadores necesitan de las capacidades de las 4 generaciones en el lugar de trabajo, lo cual presenta un desafío por el riesgo de fricción entre las generaciones. Un obstáculo clave en generaciones trabajando juntos de manera productiva es el potencial de la tensión entre generacionales, ya que los grupos generacionales se culpan entre ellos por responsabilidades o situaciones económicas. Se prevé que existen tres tipos de tensiones más probables entre las generaciones en el mundo moderno del envejecimiento: tensión de activos mayores de recursos envidiables e influencia, en contraste con la visión tradicional de que

los adultos mayores son humildes, las expectativas de sucesión se derivan de que la opinión de que los adultos mayores en realidad han adquirido un grado de activos envidiables como la riqueza o influencia; tensión del consumo de los recursos compartidos, que se derivan del agotamiento de estos y las diferentes preocupaciones por la sucesión de estos, preocupando especialmente a los más jóvenes de que el gobierno les asegure que nuevas generaciones no agotaran los recursos y tensiones al evitar la identidad simbólica de los recursos, la identidad de las tensiones basadas en la naturaleza tiene una raíz simbólica, los adultos en general intentan apaciguar más los efectos de la edad a través de tratamientos o adecuación, otro punto del resentimiento es que prefieren mantener alejadas a otras generaciones. Al existir distintos tipos de tensiones es importante para las organizaciones conseguir que las generaciones pierdan el énfasis en la competencia entre ellas, además de motivar a las generaciones mayores a considerar su propio legado, como un medio para mejorar la compasión de las generaciones más jóvenes. Además es necesario identificar cuando las generaciones ayudan y cuando no, no siempre las generaciones serán de ayuda en las organizaciones comprenderlo requiere una alta comprensión generacional y transcultural para valorar de la mejor manera a los trabajadores en distintas etapas de su vida (North, Michael & Fiske, Susan, 2015).

4.2. Análisis PEST

Para realizar un análisis externo de la empresa se utiliza el modelo PEST (ver Figura 4.1), el cual es una forma de analizar el aspecto político, económico, socio-cultural y tecnológico que componen el entorno externo y que pudiesen influir en la estrategia de la empresa.



Figura 4.1: Modelo PEST (Fuente: Elaboración propia).

4.2.1. Político

En el mundo existen diversas políticas asociadas al trabajo remunerado, en particular la ley chilena establece la jornada laboral máxima y mínima para un trabajador(a), la cual no puede superar las 45 horas semanales sin contar las horas extras, éstas no se pueden realizar en una jornada mayor a las 10 horas diarias y por tanto no se pueden realizar en más de 6 días ni menos de 5, asegurando así el descanso de los colaboradores.

En cuanto a las relaciones colectivas en el trabajo, la sindicalización en Chile es aproximadamente un 20 % en 2017 de los potenciales trabajadores que podrían sindicalizarse, desde el año 2006 se vive un alza en el porcentaje en este ámbito. Además, dentro de los sindicatos un 49 % de las negociaciones corresponde a aquellos que están constituidos en grandes empresas, las medianas empresas representan un 38 % y un 12 % representan a la pequeñas empresas. (Consejo Superior Laboral, 2018)

La evidencia indica que en los casos en que existe un sindicato en una empresa los resultados que se obtienen en materias de mutuo interés son claramente positivos, lográndose una mejor distribución de las remuneraciones, se establecen más incentivos por rendimiento, se verifica más inversión en capacitación laboral y más promoción al interior de las empresas. (Oficina Internacional del trabajo, 2012)

Una nueva ley regida desde abril del 2018, la Ley N^o 21.015 incentiva la inclusión laboral de personas con discapacidad, sumándose así a las empresas de 200 o más trabajadores, factor importante a la hora de reclutar y retener talento. (Dirección del trabajo, 2019)

Es de conocimiento que éstos no son factores que influyan solo en los jóvenes, sin embargo deben tenerse en cuenta a la hora de escuchar sus demandas o preferencias a la hora de escoger su lugar de trabajo ideal.

4.2.2. Económico

En Chile, el sueldo mínimo es de \$301 mil pesos y los empleados reciben en promedio no más que alrededor de 2,5 ingresos mínimos, inferior al ingreso medio imponible mensual de quienes cotizan para pensiones y que no supera los \$ 500 mil al mes. La gran empresa presenta la proporción más alta de trabajadores con las mayores remuneraciones (desde 7,5 salarios mínimos y más) pero a su vez la mayor desigualdad, ya que al mismo tiempo el 7,6 % de sus trabajadores gana menos que el ingreso mínimo. (Oficina Internacional del trabajo, 2012)

El último trimestre de 2018 estuvo marcado por la reactivación de la fuerza laboral y movimientos inesperados en algunos sectores de la industrias, las tendencias de salarios en 2019 continuarán similares y se abrirán nuevas colocaciones, sin mayores cambios, a excepción de las áreas de ventas y marketing, ingeniería y tecnología que aumentarán sus salarios entre un 6 y un 10 %, aproximadamente, esta alza se debe a las mejoras tecnológicas que vive el país, la falta de profesionales calificados, los grandes proyectos en desarrollo y el cambio en la forma de consumo de las personas (Robert Half, 2019). Otras áreas, como finanzas y contabilidad, recursos humanos y servicios financieros, se mantendrán en el mismo rango de porcentaje de incremento de los sueldos que en los últimos años (3 o 4 % en promedio para altos mandos); pero sí habrá un mayor número de contrataciones y mejor movilidad para quienes estén buscando trabajo o un cambio. El motivo de que estas áreas tengan un aumento en las contrataciones, pero no en sus salarios se debe a que la mayoría de las compañías está experimentando una mayor necesidad por talento, pero no existen profesionales calificados disponibles lo que hace que no exista negociación en los salarios (Robert Half, 2019).

En cuanto a la industria de la cosmética en Chile, ésta es una de las que más ha aumentado sus ventas, alcanzando ventas cercanas a los US\$ 3 mil millones, a precio venta público, según datos de la Cámara de la Industria Cosmética de Chile y según las cifras de Euromonitor International, para el 2020 la industria de la cosmetología llegaría a US\$454,9 millones, lo que representa un avance de casi un 10 % en cinco años (America Retail, 2017).

Al igual que el factor político lo económico es un atributo que afecta transversalmente a todas las generaciones, quienes informadas de los movimientos económicos pudieran tener fuertes demandas a la hora de negociar salarios o beneficios.

4.2.3. Social

Las personas jóvenes lo que más valoran de un trabajo es “buen ambiente laboral”(55 %), seguido en segundo lugar, del total de menciones de las y los jóvenes, el que dicho trabajo “sea bien remunerado”. El porcentaje de mujeres que señala que un “buen ambiente laboral” es lo más valorable de un trabajo, es proporcionalmente mayor que el de hombres (59 % vs. 51 %, respectivamente), respecto a en qué tipo de empresa no trabajarían, si bien el 21 % indica que no lo haría en una que “no concuerde con su estilo”, el 20 % de la población joven encuestada señala que “trabajaría en cualquier empresa”. Las personas jóvenes de NSE bajo –por sobre la juventud de NSE alto– son quienes proporcionalmente más manifiestan que trabajarían en cualquier empresa. (CADEM, 2016)

Actualmente conviven tres generaciones en los lugares de trabajo (baby boomers, generación X y generación Y), dentro de poco se unirá la generación Z, por lo que las empresas contarán con más generaciones que nunca en un mismo espacio. Además, pervive una generación anterior, en su gran mayoría ya jubilados, aunque muchos de ellos continúan en el mercado laboral como autónomos, freelances o emprendedores. (Aguardo, Arensbur, 2016)

El estudio llevado a cabo por CIPD Gen Up. How the four generations work (2010) analizó los puntos que todas las generaciones comparten y esperan encontrar en un buen lugar de trabajo, entendiendo que la mayoría de los profesionales esperan que la organización para la que trabajan ofrezca oportunidades de desarrollo, sin éstas solamente las generaciones más antiguas sentirían una menor necesidad de marcharse. (Aguardo, Arensbur, 2016)

Uno de los desafíos actuales en el mercado laboral es eliminar la segregación por sexo de las ocupaciones, la que tiene un fuerte arraigo en la socialización y los estereotipos de género, que determinan cuáles son las actividades que corresponden a uno u otro sexo. En Chile, de los 331 directores de las 40 empresas que componen el IPSA, solo 18 son mujeres (5,4 %). Por otra parte desde el año 2009 existe en el país una ley de igualdad de remuneraciones, sin embargo, la brecha salarial en contra de las mujeres persiste, siendo el ingreso promedio de las mujeres un 30 % menor al ingreso promedio de los hombres. (UNDP, 2017).

La diversidad es otro tema en boga, estudios revelan que equipos con mayor diversidad estimulan la habilidad de innovación en un 83 % más, el foco en el cliente un 31 % más, y la colaboración de equipo un 42 % más, o la diversidad aporta al equipo de trabajo 50 % toma de decisiones mejores versus equipos compuestos homogéneamente, por lo que es importante

considerarlo actualmente en la búsqueda de trabajos actuales. (Cisterna,2018). La diversidad e igualdad son factores de alta importancia para la generación Y y Z como vimos en el capítulo de generaciones en el trabajo.

4.2.4. Tecnológico

Actualmente existen diversas plataformas de trabajo en línea que permiten la búsqueda y retención de colabora llevado a la transformación tecnología de la forma en que se reclutan empleados, ejemplos de estas son www.trabajando.cl, www.laborum.cl, www.computrabajo.cl, entre otras plataformas que permiten postular de manera online para los trabajadores y solicitar puestos para las empresas incluyendo el uso de perfiles, formularios y cv; otra plataforma es LinkedIn una red social que permite a las personas compartir su formación académica, buscar empleo, compartir ofertas y columnas de opinión además de servir para que las empresas comuniquen sus propuestas de valor alcanzando una masa crítica de posibles colaboradores.

Las plataformas de reclutamiento digital ocupan un lugar en la frontera del análisis de big data y la mejora del rendimiento habilitado por la tecnología, así empresas pueden capturar un valor sustancial mediante la aplicación de innovaciones digitales a algunos de los desafíos organizativos más críticos: igualar la oferta y la demanda de mano de obra, aumentar la productividad y sacar el máximo provecho de las personas. Una investigación realizada por McKinsey Global Institute refleja que cuando las empresas implementan plataformas de trabajo digital pueden aumentar hasta un 9 % su producción y disminuir un 7 % de sus costos. Las plataformas ayudan a crear una experiencia de incorporación completa, personalizada y rápida para que los nuevos colaboradores se adapten y así generen mayor valor a la empresa de la forma más rápida posible, por ejemplo el desarrollo de una agenda de asistencia ayudó a Google a aumentar la productividad de sus nuevas contrataciones hasta en un 15 por ciento. (Mckinsey & Company, 2018)

El uso de las mencionadas plataformas digitales es de vital importancia para las generaciones estudiadas, ya que según un estudio realizado por el centro de estudios de Espacio Público y Banco Interamericano de Desarrollo los jóvenes chilenos son uno de los más tecnológicos de Latinoamérica, un 88 % usa con frecuencia el computador, a un 94 % indica facilidad para navegar por internet y el 93 % para usar su celular. Por lo que hablamos de generaciones completamente digitales y para atraerlos es necesario usar los canales donde ellos se encuentran. (Economía y negocios, 2018).

Según el estudio “El Chile que viene Redes Sociales” las generaciones X e Y usan constantemente plataformas web, más de la mitad de los jóvenes revisa sus redes sociales constantemente, por lo menos cada una hora durante el día WhatsApp, Facebook e Instagram. La red más usada por la generación Millennial es Facebook e Instagram, y para la generación centennial Instagram por su inmediatez, siendo su aplicación favorita para distintas actividades, desde compartir opiniones hasta compartir contenido profesional o seguir a políticos. Para la generación, millennial LinkedIn y Facebook son ocupadas para compartir contenido profesional.

Capítulo 5

Análisis interno

5.1. Clima organizacional

Para analizar el clima laboral se estudió la encuesta laboral del año 2017 y 2018 de L'Oréal, sin segregación etaria . La encuesta consta de 41 preguntas cerradas (clasificadas como favorables, desfavorables o neutros respecto a una afirmación) y 2 preguntas abiertas, las cuales están relacionadas con el concepto Simplicity que mide 5 dimensiones: Espíritu emprendedor, cooperación, empoderamiento, soporte organizativo y compromiso. A nivel empresa mide el manejo de transformación e identifica prioridades clave para el plan de acción en curso a nivel país y de divisiones, y a nivel de equipos permite que los líderes y su equipo realicen acciones para mejorar continuamente los comportamientos y la forma de trabajar.

La tasa de respuesta de la organización en 2017 fue de un 95 % y en 2018 de un 97 %, superior al promedio de América con un 85 % y al mundo con un 88 % de participación en la encuesta.

En la dimensión **espíritu emprendedor**, ver Figura 5.1, las afirmaciones con mayor evaluación positiva fueron las preguntas de *aprendizaje de errores* que corresponde a la afirmación “En mi equipo se admiten errores, siempre que podamos aprender de ellos” con un 87 % de respuestas favorables y *motivación a actuar emprendedoramente* que corresponde a la afirmación “Se me anima a pensar y actuar con espíritu emprendedor” con un 85 %, la evaluación con menor porcentaje positivo fue *equipo eficaz*, que corresponde a la pregunta “El equipo ejecutivo de mi departamento consigue hacer que las cosas avancen eficazmente” con un 59 % además obtuvo un decrecimiento de 2 puntos porcentuales. En general la dimensión de espíritu emprendedor presento un crecimiento favorable aumentando el porcentaje en 5 de los 6 indicadores y un crecimiento promedio de 4 puntos porcentuales respecto al año anterior.

Espíritu emprendedor

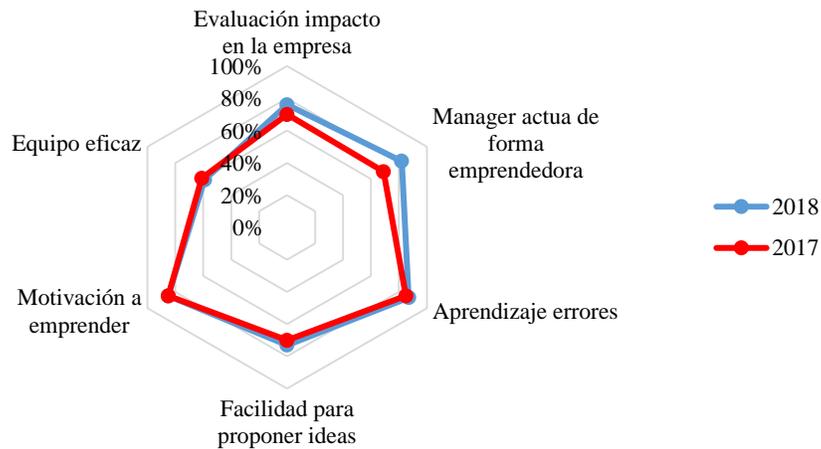


Figura 5.1: Espíritu emprendedor (Fuente: Elaboración propia).

Respecto a la dimensión **cooperación**, ver Figura 5.2, las con mayor evaluación positiva fueron las preguntas de apoyo de *iniciativas de parte del manager* que corresponde a la afirmación “Mi manager directo apoya activamente iniciativas y cooperación con equipos de otras marcas y funciones” con un 80% de respuestas favorables y un crecimiento de 10% y *manager orientado a objetivos* que responde a “Mi manager directo orienta nuestro equipo hacia un modelo de objetivos comunes y compartido” con un 79% y un crecimiento de 11%, la afirmación con menor porcentaje positivo fue *reuniones eficientes* que responde a “En mi departamento, las reuniones se realizan de manera eficiente (horarios, preparación previa, seguimiento de la agenda, resultados claros y próximos pasos)” con un 54%. En general existe un crecimiento sostenido en los indicadores de cooperación, ninguno de ellos decreció respecto al año anterior y el crecimiento promedio es de 9 puntos porcentuales.

Cooperación

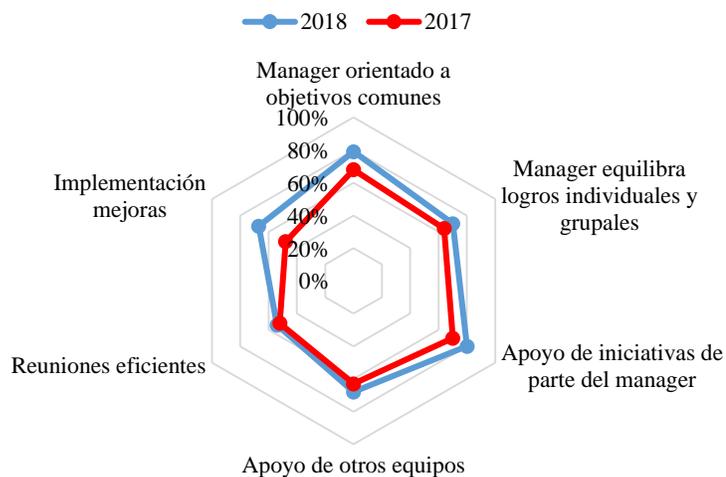


Figura 5.2: Cooperación (Fuente: Elaboración propia).

En la tercera dimensión de **empoderamiento**, ver Figura 5.3, las con mayor evaluación positiva fueron los indicadores de respeto al *colaborador* que responde a la afirmación “Recibo un trato respetuoso como persona” con un 93 % de respuestas favorables y *confianza para las decisiones* que responde a “En mi trabajo siento que se confía en mi para tomar decisiones a mi nivel” con un 87 % a favor, sin embargo, a la vez es el único indicador que decrece en esta dimensión (2 puntos porcentuales), el indicador más bajo es *promociones basadas en rendimiento y competencias* que responde a “En mi División/Función, las promociones se basan en el rendimiento y las competencias” con un 61 %, sin embargo presento un aumento de 7 puntos con respecto al año anterior.

Empoderamiento

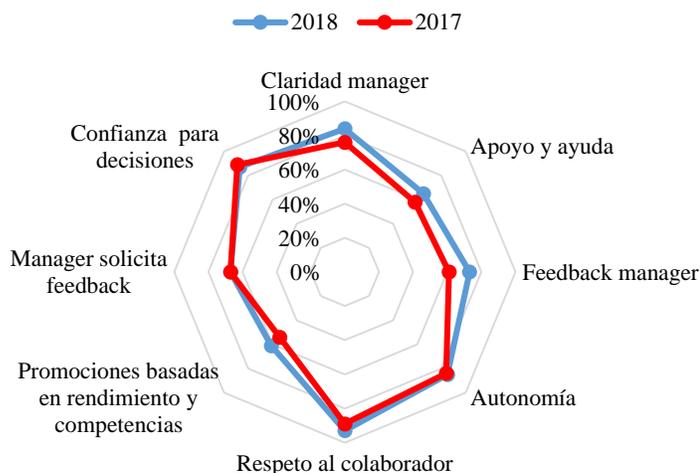


Figura 5.3: Empoderamiento (Fuente: Elaboración propia).

En la dimensión de **soporte organizacional**, ver Figura 5.4, los indicadores con mayor puntuación fueron los de *desarrollo de destrezas y habilidades* que responde a la afirmación “En mi puesto de trabajo se hace un buen uso de mis destrezas y habilidades” con un 83 % a favor y *trabajo desafiante e interesante* que responde a “Tengo oportunidad de realizar trabajos retadores e interesante” con un 82 % a favor, por otra parte el indicador con menos porcentaje a favor es *condiciones permiten la eficiencia* que responde a “Las condiciones de mi trabajo me permiten ser tan eficiente como puedo ser” con un 48 % a favor, además de ser el único indicador que decrece en esta dimensión con 5 puntos porcentuales a diferencia del año anterior. En general hay un bajo crecimiento en los indicadores, los cuales se mantienen sostenidos respecto al año anterior (excepto por el ultimo mencionado) con un crecimiento promedio de un 1 %.

Soporte organizacional

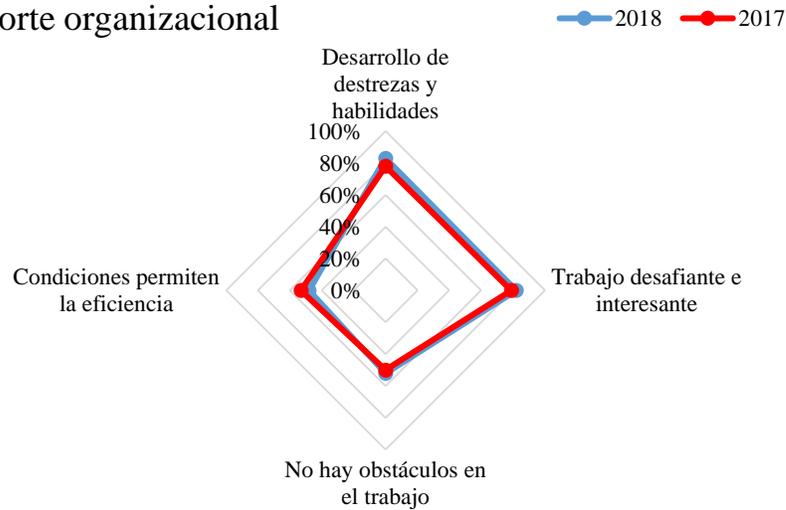


Figura 5.4: Soporte organizacional (Fuente: Elaboración propia).

En la quinta dimensión de **compromiso**, ver Figura 5.4, el indicador con mayor puntuación fueron *orgullo de trabajar en L'Oréal* que responde a la afirmación “Estoy orgulloso de trabajar en L'Oréal” con un 91 % a favor, además de ser el indicador con mayor crecimiento con 3 puntos porcentuales a diferencia del año anterior, por el contrario, el indicador con menor aprobación es *recomendación del lugar de trabajo* que responde a la afirmación “Recomendaría L'Oréal a mis amigos como lugar de trabajo” con un 70 % a favor. En general hay un leve crecimiento en el crecimiento del indicador con un crecimiento promedio de 1 %.

Compromiso

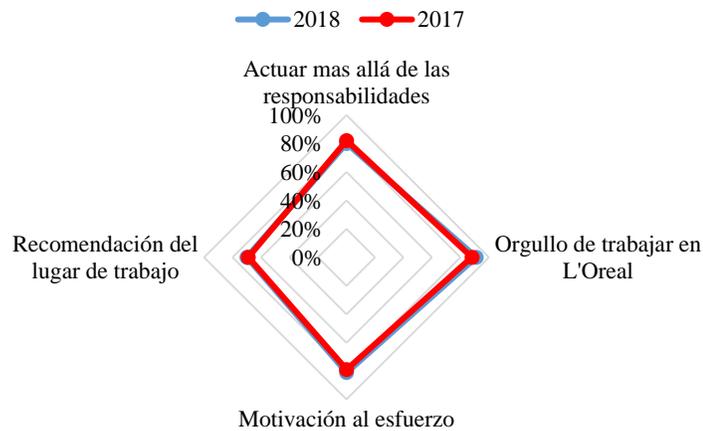


Figura 5.5: Compromiso (Fuente: Elaboración propia).

En conjunto las cinco dimensiones tienen algún grado de crecimiento, siendo la dimensión de cooperación la con mayor crecimiento, por otra parte, empoderamiento y espíritu emprendedor son las dimensiones más altas, no así soporte organizativo siendo la más baja con

solo un 66 % promedio de respuestas favorables y un crecimiento de un 1 %. Además de los indicadores que se encuentran en las cinco dimensiones se realizaron 6 preguntas (ver Figura 5.6), entre éstas existe el indicador que tiene menor puntuación favorable correspondiente al nivel de estrés que corresponde a “El nivel de estrés de mi trabajo es aceptable” con solo un 43 % de respuestas a favor, sin embargo, con un crecimiento de 5 % respecto al año anterior, además se destaca un indicador de compromiso con la sostenibilidad que responde a “Pienso que L’Oréal en mi país está comprometido activamente con un mundo más sustentable y realiza una contribución positiva a las comunidades en las que trabajo” con un 92 % a favor y Diversidad e inclusión que responde a “Mi manager directo promueve la diversidad e inclusión en el equipo (sexo, edad, discapacidad, origen social y étnico)” con un 85 % a favor. El indicador con mayor porcentaje positivo fue el de orgullo de trabajar en L’Oréal” lo cual significa una fortaleza en la empresa, también se destaca el respeto, la adhesión a la sustentabilidad, la diversidad e inclusión y la buena relación con los manager y el espíritu emprendedor que éstos promocionan en los trabajadores, por otra parte, los puntos de mejora son como ya vimos, el estrés, la eficacia en el avance de sus trabajos, la eficiencia de las reuniones y las condiciones que permiten la eficiencia, es decir las debilidades se traducen a eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo. Por último, a la hora de preguntar a los trabajadores que es lo que mas valoran de L’Oréal se destaca el respeto, autonomía y trabajo en equipo (cooperación) lo que significan fortalezas para la empresa, y al preguntar por que mejoras se pueden realizar para trabajar de forma más eficiente se declara que el volumen de trabajo y equilibrio entre trabajo y vida personal, el salario y beneficios y la eficiencia organizacional y procesos de trabajo, lo cual corresponden a oportunidades de mejora para la empresa.

Otros indicadores

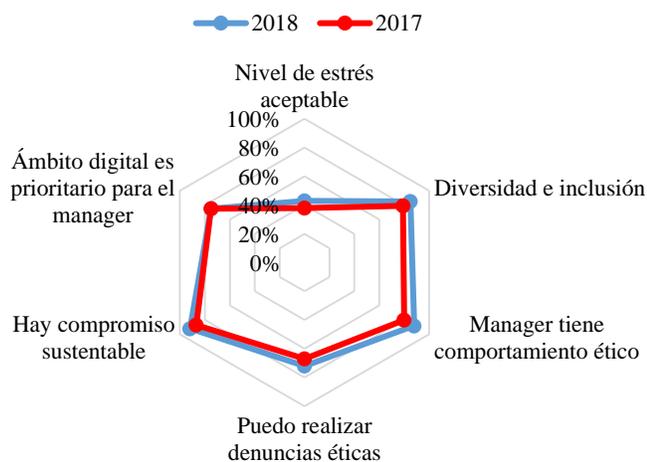


Figura 5.6: Otros indicadores (Fuente: Elaboración propia).

5.2. Análisis competencias centrales

Cuando se presentan los beneficios a los futuros colaboradores se presentan en cuatro líneas: protección, cuidado, equilibrio y bienestar, las cuales forman el programa “L’Oreal

Comparte & Cuida”, estos son los principales beneficios que se informan a futuros colaboradores. Los cuales se explican a continuación:

■ **Protección:**

- Seguro de vida (100 % financiado por L’Oréal).
- Seguro de Salud (Para él y sus cargas (50 % y 50 %) Opcional)
- Plan de pensión. (Al cumplir 3 años en la compañía, Si ahorras el 1 % de tu sueldo base, L’Oréal complementará tu ahorro con el 2 %.)
- Subsidio 3 primeros días de licencia (tope 2 licencias al año)
- Subsidio de licencia para rentas superiores a 78,3 U.F

■ **Cuidado:**

- Exámenes preventivos gratuitos.
- Campaña de vacunación de colaboradores.

■ **Equilibrio:**

- 3 días adicionales libres “Beauty Days” al año para realizar la actividad que más te gusta.
- 2 días libres adicionales calendarizados por L’Oréal. (15/7-16/8)
- Cada viernes Beauty Friday, horario de salida a las 13:00 hrs.
- Viernes de Jeans Day.
- Media tarde libre, el día de tu cumpleaños (valido para días hábiles).

■ **Bienestar:**

- Tarjeta Snack de \$6.000 pesos mensuales.
- Alimentación: En casino de la empresa o Tarjeta Sodexo.
- Bolsa mensual de productos de la compañía por un valor de 1UTM.
- Descuento de colaborador en: Beauty Zone (25 %), tienda Kiehl’s (35 %), tienda Urban Decay (35 %) y tienda NYX (35 %) Dermacenter (35 %)

■ **Otros beneficios son:**

- Reajuste salarial según desempeño
- Vestuario corporativo para colaboradores en puntos de venta

- Fiesta de fin de año
- Capacitaciones en programas online, presenciales y uno a libre elección
- Convenio con sala cuna SODEXO
- Media tarde libre el día de cumpleaños (solo día hábil)
- Reembolso por uso de vehículo propio
- Vehículos para directorio
- Días libres adicionales por matrimonio
- Días libres con goce de sueldo por fallecimiento de familiar directo
- Horario reducido Viernes (13PM) excepto puntos de venta
- Oportunidades de trabajo en el extranjero

Existe una página web interna donde se comunican los beneficios llamada “Comparte y cuida”.

5.3. Análisis de marca

Para analizar la marca L’Oréal se utiliza el modelo 3D planning (ver Figura 5.1), así se ve la marca (significado), mercado (contexto) y target (perfil), con el fin de asociar los conceptos que puedan afectar a la propuesta de valor del empleador.

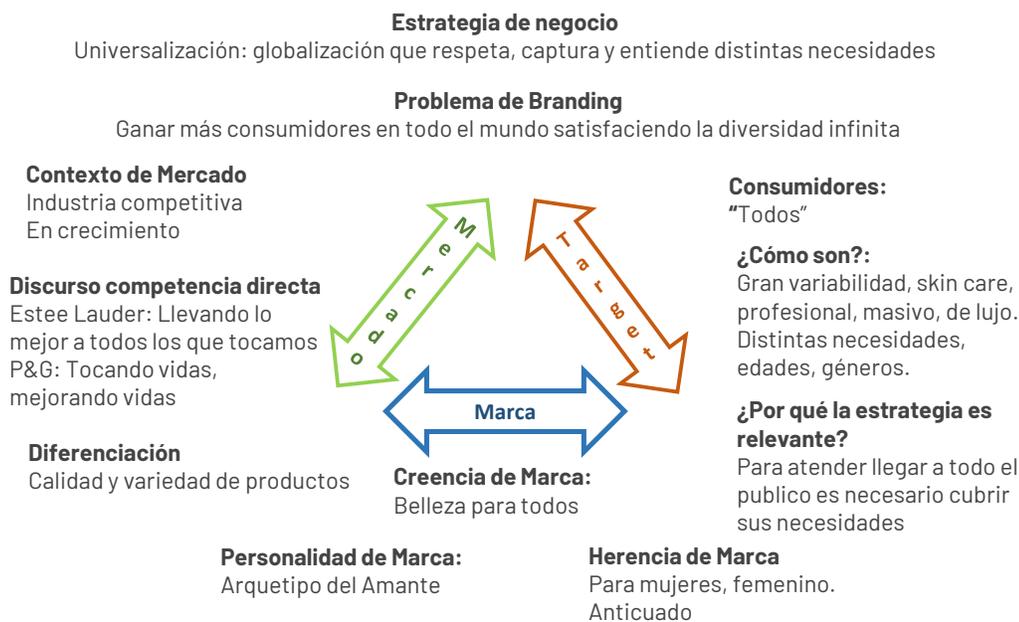


Figura 5.7: Modelo 3D Planning (Fuente: Elaboración propia).

La estrategia de L’Oreal tal como se ha enunciado anteriormente es la Universalización de la belleza entendiendo distintas necesidades, lo cual intenta solucionar el problema de branding que es ¿Cómo ganar consumidores en todo el mundo satisfaciendo la diversidad infinita en gustos, colores, necesidades, etc?. El mercado actual es competitivo y en crecimiento, siendo los principales competidores Estee Lauder cuya propuesta es “Llevar lo mejor a todo lo que tocamos”, Procter & Gamble quienes proponen “Tocando vidas, mejorando vidas” y Johnson & Johnson “Cuidar al mundo, de una persona a la vez”, teniendo un discurso llevado a las personas y como mejora su vida estos productos, por su parte L’Oréal plantea “Belleza para todos” como su creencia de marca, y se diferencia adaptándose a las distintas necesidades gracias a un gran portafolio y laboratorios de primer nivel con más de un ciclo de experiencia. Por otra parte, los consumidores están definidos como todos aquellos interesados en belleza o cuidado de la piel, por lo que tienen una gran diversidad en skin care, tonos, texturas, etc. Debido a las distintas necesidades, edades, géneros, o simplemente preferencias, por lo que su estrategia se hace relevante para llegar a todo el target que se quiere atender. La marca por su parte se centra en la estrategia y creencias de la universalización o “Belleza para todos” teniendo una personalidad de marca asociada al arquetipo del amante que representa el glamour y busca complacer a su público estableciendo relaciones emocionales fuertes. Por ultimo su herencia refleja la femeneidad asociada al maquillaje y dado su experiencia de más de un siglo se considera anticuado.

Capítulo 6

Análisis de brechas

6.1. Marketing mix 4'Ps

Para realizar el análisis GAP se tomaron distintos puntos de comparación, el primero de ellos fue respecto a empresas exitosas en cuanto a su Employer Branding, realizando un análisis de las 4'Ps del Marketing Mix (Producto, plaza, precio y promoción) con el fin de ver el nivel de las mejores empresas y encontrar factores diferenciadores.

La elección de la empresa para el análisis se basó en distintos estudios que rankean las mejores empresas para jóvenes trabajadores en Chile. Los estudios utilizados fueron:

- **Universum:** Es una investigación con más de 25 años de experiencia que busca identificar a las empresas más atractivas para los futuros jóvenes profesionales. El estudio se lleva a cabo con un cuestionario que a través de distintas preguntas permite que los encuestados seleccionen empresas con las que están familiarizados, luego elegir compañías donde considerarían trabajar, luego eligen sus empleadores ideales seguido de la propensión de solicitar un trabajo en aquel lugar, por último se preguntan sus preferencias y percepciones. El cuestionario fue aplicado a más de 14 mil estudiantes de 50 instituciones educativas entre septiembre de 2017 y febrero de 2018. Participar en el estudio es gratuito para las empresas, solo se paga en caso de querer recibir un informe personalizado.
- **Mercotalento:** Es un estudio de evaluación reputacional basado en una metodología multistakeholder compuesta de seis evaluaciones lanzado en el año 2000, es el primer monitor auditado del mundo. La evaluación incorpora a 8 stakeholders de atracción de talento: Trabajadores propios, trabajadores de las empresas mercó, universitarios, alumnos de escuelas de negocio, población general, responsables de RRHH, expertos y headhunters y benchmarking de gestión de personas. Para la edición de 2018 se realizaron 13.152 encuestas. Participar en el estudio es gratuito para las empresas, solo se paga en caso de querer recibir un informe personalizado.

- **Great Place to Work (GPTW)** : Es un ranking pago con más de 30 años de experiencia que busca encontrar las mejores empresas para participar, evaluando distintos factores como: integración, infraestructura, procesos de capacitación, programas de talento, confianza y beneficios, este estudio permite que solo sus colaboradores evalúen a la empresa. En el estudio usado (correspondiente al año 2018) participaron 210 organizaciones, de las cuales 50 fueron premiadas, y se recibieron más de 260 mil respuestas.
- **Adecco Employers For Youth (EFY)**: Es un estudio de jóvenes profesionales en el trabajo, evalúan jóvenes entre 18 a 34 años con contrato indefinido. Mide 9 aristas: reconocimiento, reclutamiento, calidad de vida, crecimiento, infraestructura, reputación, beneficios, ambiente laboral e innovación. En 2018 participaron 60 empresas, realizando 9 mil encuestas. Participar del estudio es gratuito.

Rank	Universum Business	Universum Enginnering/IT	Mercotalento	Great Place to Work	Adecco-Employers for Youth
1	Latam Airlines	CODELCO	CODELCO	Chilquinta	Mercado Libre
2	Gobierno de Chile	Gobierno de Chile	Banco de Chile	Natura	Compara Oonline
3	Google	Google	Nestl	Grupo Security	Microsoft
4	Banco de Chile	Minera Escondida	BCI	Grupo Saesa	BCI
5	Apple	Microsoft	Unilever	Santander	Lipigas
6	CODELCO	Apple	Santander	Belcorp	Cruz Blanca
7	BancoEstado	Latam Airlines	Entel	BCI	P&G
8	Santander	BHP Billiton	Coca Cola	Scotianbank	WOM
9	Microsoft	ENAP	Transbank	SAP	Natura
10	Falabella	Anglo Aamerican	Falabella	Lipigas	Transbank
11	Coca-Cola Andina	Samsung	Collahuasi	PDR ^a	PepsiCo
12	Walmart	Collahuasi	Latam Airlines	Mellife Seguros	Nielsen
13	BCI	Banco de Chile	Banco Scotiabank	Mercado Libre	Walmart
14	Cencosud	SQM ^b	Clínica Alemana	DHL Express	BI ^c
15	CCU	CONAF	ACHS	Diageo	Epiroc
18	L'Oréal (18)	L'Oréal (57)	L'Oréal (27)	-	-

^aParque del Recuerdo

^bSoquimich

^cBoheringer Ingelheim

Tabla 6.1: Rankings marca empleadora

Los primeros 15 lugares del Ranking se muestran en la Tabla 6.1. El estudio de Universum entrega dos categorías importantes para L'Oréal, Business y Enginnering/IT por lo que corresponden a dos rankings separados, al final de la tabla y entre paréntesis se señala el lugar correspondiente a L'Oréal en el ranking. Para realizar el análisis se agrupó a las empresas según el número de premiaciones obtenidas y se seleccionó a las participantes de la siguiente manera:

- **Premiada en los 5 rankings**: Ninguna empresa obtuvo los primeros 15 lugares en todos los rankings.
- **Premiada en 4 rankings**: La única empresa premiada en 4 de los 5 rankings fue Banco de Créditos e Inversiones (BCI)
- **Premiada en 3 rankings**: Se cuenta con cinco empresas premiadas en 3 rankings: Banco de Chile, CODELCO, Latam Airlines y Microsoft, entre estas empresas se descartaron aquellas que se destacaron por grandes bonos o beneficios que generen una diferenciación imposible de imitar y por lo tanto no sean posibles de adoptar, además se

consideró su relación con los jóvenes, innovación y tecnología, escogiendo a la empresa Microsoft.

- **Premiada en 2 rankings:** Existen diez empresas premiadas en 2 ranking, entre estas se seleccionó alguna a fin a la empresa y cercana a los jóvenes que no fuera similar a las anteriores, considerando también la opinión del sponsor en la empresa se seleccionó a la empresa Falabella.
- **Premiada en 1 ranking:** Se cuenta con treinta y seis empresas, entre estas se seleccionó a WOM dado que es una empresa que se enfoca en los jóvenes, reconocida por ser más flexible que otras empresas tradicionales gracias a su trato horizontal con los colaboradores y por su disposición a entregar información de la empresa.

Empresa	Universum Business	Universum Enginnering/IT	Mercotalento	Great Place to Work	Adecco-Employers for Youth
BCI	✓		✓	✓	✓
Microsoft	✓	✓			✓
Santander	✓		✓	✓	
Falabella	✓		✓		
WOM					✓

Tabla 6.2: Resumen empresas bien calificadas.

A partir de la selección de las empresas se realizó un benchmarking indagando en los principales atributos que hacen de estas empresas las mejores empresas en cuando al employer branding. Este se realizó utilizando uno de los conceptos clásicos del marketing, las 4P del marketing también denominado Marketing Mix, utilizando cuatro elementos claves: Producto, Precio, Punto y Promoción. Para emplear dicho concepto es necesario traducirlo al employer branding, ya que, existen grandes diferencias a la hora de que una empresa ofrezca un producto y a la hora ofrecer un puesto de trabajo, es por lo anterior que las 4P se entienden para propósitos de este trabajo como:

- **Producto:** El primer elemento del mix es lo que se ofrece a los colaboradores para trabajar en la empresa, vale decir, el porque un colaborador debe elegir trabajar en esta empresa (o mantenerse), aquello que diferencia a la empresa, pudiendo ser recursos monetarios o no monetarios; de esta manera el producto quedara definido como la propuesta de valor al empleado que como se menciona en el marco teórico según Hernández son los atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como valiosos a cambio de trabajar en una empresa.
- **Precio:** El segundo elemento del mix se define como el valor económico (compensaciones y beneficios) que se les entregan a los colaboradores a cambio de pertenecer a la empresa.
- **Punto:** El tercer elemento se refiere a los lugares en donde se enuncia y comparte el producto (y en ocasiones el precio), es decir, el lugar en donde los colaboradores (o futuros) podrán informarse sobre el producto.

- **Promoción:** El último elemento se define como la forma en que se enuncia y comunica el producto (y precio) en el punto antes mencionado con el fin de generar una mayor visibilidad.

6.1.1. Banco de créditos e inversiones (BCI)

6.1.1.1. Producto

Banco BCI tiene en sus pilares la relación de cuidado y preocupación por sus colaboradores y familias y en su desarrollo personal y profesional. De esta manera han creado una estrategia llamada “Experiencia colaborador” pretende enriquecer la conexión emocional y la relación de confianza con los colaboradores y sus familias. La “experiencia colaborador” esta diseñada en base de los valores de la integridad, respeto y excelencia, y sobre el respeto por la dignidad de las personas, la no discriminación y la meritocracia, como motor del desarrollo profesional, lo que se advierte en nuestra ecuación virtuosa “Colaborador contento = Cliente contento = Accionista contento”. Esta estrategia nace de un estudio en profundidad y un constante monitoreo. Para BCI hoy la renta no es lo más importante, los beneficios monetarios han sido desplazados por la cultura y el buen clima organizacional cobran cada día más relevancia, a la hora de elegir una empresa donde trabajar.

6.1.1.2. Precio

Los principales beneficios se dividen en cinco: contribución económica, desarrollo profesional y personal, apoyo a madres y padres, tiempo y flexibilidad, y vivienda.

▪ **Contribución económica:**

- Bono anual a colaboradores con contrato indefinido, el monto dependerá del tipo de jornada: Jornada completa (45 horas) es un total de UF 44,28 y Jornada Parcial (30 horas) es un total de UF 28,78.
- Bono por matrimonio equivalente a UF 5,15 presentando el certificado de matrimonio.
- Caja de compensación Los Andes: Todos los colaboradores BCI son parte de esta caja y pueden acceder a los beneficios que ellos brindan.

▪ **Desarrollo Profesional y Personal:**

- Ramas Club deportivo corporación BCI: Aporte financiero del 100 % a aquellas agrupaciones de las empresas que organizan actividades deportivas. Opción de unirse al club deportivo corporación BCI aportando 0.5 % del sueldo con tope de \$5000 en Vóleibol, Basquetbol, Fútbol, Natación, Pesca, Tenis, Running, Tenis Mesa, Fútbol Femenino, Natación para niños, Yoga, Zumba, Bootkamp, aikido, entre otros.

■ Madres y padres:

- Ayuda por parto: Contribución de UF 10,36 por parto normal y de UF 17,27 por cesárea.
- Salud: co-financiamiento la prima del Seguro Complementario de Salud del colaborador, cónyuge carga legal, hijos sean o no carga familiar, y nietos carga familiar en un 50 % de la prima.

■ Tiempo y flexibilidad:

- Programa días flexibles: Permite canjear los beneficios de tiempo dentro de un portafolio con variadas alternativas para cubrir intereses personales.

■ Vivienda

- Crédito Hipotecario en Bci: Facilitamento de la obtención de un crédito hipotecario Bci con condiciones preferentes de otorgamiento.

6.1.1.3. Punto

La PVE es mostradas:

- Página web exclusivamente dedicada al reclutamiento <https://trabajaenbci.cl/social>
- Redes sociales: Facebook (más de 32 mil seguidores) y LinkedIn (más de 110 mil seguidores)
- Universidades.

6.1.1.4. Promoción

La promoción es diferente dependiendo del punto escogido:

En la página web (trabajaenbci.cl) para postulantes se promueve el conocimiento de la PVE, además de informar sobre BCI, los beneficios del banco, áreas de interés para trabajar en BCI, conocer sus redes sociales y postular directamente a un cargo.

En Facebook llamado “Trabaja en BCI”, en esta plataforma se muestran videos donde se ofrecen cargos y experiencias de trabajadores a través de sus testimonios, además de complementar con información sobre la empresa en sus publicaciones.

En LinkedIn “Banco BCI” se informa sobre el trabajo en BCI y sobre la banca a través de expertos, además de publicar ofertas de trabajo.

En las universidades se realizan distintas ferias laborales como: ingeniería UDD, feria laboral FCFM, feria laboral USM, feria UAI, entre otras, donde se relata el clima organizacional,

su propuesta de valor y plazas disponibles para prácticas y trabajos.

6.1.2. Microsoft

6.1.2.1. Producto

Dentro de su misión Microsoft establece la importancia de que sus talentos puedan alcanzar su máximo potencial y desarrollar su trabajo en un entorno en el que se sientan cómodos, satisfechos y orgullosos de pertenecer, fomentando sobre todo la construcción del equilibrio, alineado a sus valores de diversidad e inclusión. Su estrategia se basan en los cuatro pilares de PVE: oportunidades de desarrollo, beneficios, ambiente flexible y acciones de responsabilidad social. La cual fue evolucionando de acuerdo al feedback interno y al mercado, manteniéndose competitiva. La PVE es monitoreada constantemente para ajustarla a las necesidades del mercado y los colaboradores.

6.1.2.2. Precio

Los principales beneficios se dividen en cuatro: flexibilidad laboral, vacaciones, salud asociada a la familia y espacios de trabajo.

■ Flexibilidad laboral:

- Posibilidad de trabajo remoto en una cafetería, casa, u otro lugar cuando lo solicite el colaborador.
- Flexibilidad horaria, trabajando en base a objetivos.
- Vestuario flexible que puede acomodar y escoger el colaborador.

■ Vacaciones:

- Se ofrecen 3 días adicionales a las vacaciones del año.
- Medio día libre para el día de cumpleaños.

■ Salud y familia:

- Se ofrecen 6 semanas de postnatal a papas por nacimiento de hijo/a.
- Se puede optar a 4 semanas libres por enfermedad grave de familiar directo.

■ Espacios de trabajo:

- Oficinas abiertas y colaborativas.
- Sala wellness equipada con mesa de ping pong, silla de masajes, taca-taca y Xbox.

6.1.2.3. Punto:

- No posee redes sociales propias del país “Microsoft Chile” sino que solo a nivel mundial.
- Universidades
- Páginas web dedicadas al reclutamiento

6.1.2.4. Promoción:

Sus colaboradores encargados de recursos humanos transmiten en LinkedIn sus experiencias y ofertas laborales.

Universidades: Transmiten su PVE en ferias laborales como y también proyectan su imagen y en que se trabaja a través de charlas en las mismas.

6.1.3. Santander

6.1.3.1. Producto

La propuesta de valor de Santander es integrar a su equipo a personas que quieran crecer y potenciar su talento impulsando y siendo parte del progreso de las personas y empresas. Santander es reconocida por su aprendizaje, desarrollo, liderazgo y movilidad interna a sus colaboradores.

6.1.3.2. Precio

Los principales beneficios se dividen en seis: club de campo, beneficios monetarios, crecimiento, beneficios financieros, permisos y familia y bienestar.

- **Club de campo:**
 - Acceso a canchas
 - Ramas deportivas para adultos
 - Escuelas deportivas para niños
- **Beneficios monetarios:**
 - Bono de vacaciones
 - Bono adicional de vacaciones

- Bono Invierno
 - Aguinaldo Fiestas Patrias
 - Aguinaldo Navidad
 - Mantención de renta por licencia médica
 - Bono Compromiso y Fidelidad
 - Bono de nacimiento
 - Bono matrimonio o acuerdo unión civil
 - Bono fallecimiento familiares
 - Bono de escolaridad
 - Bono por carga
- **Crecimiento:**
 - Cruza las fronteras (estadía de 2 meses en el extranjero para aprender inglés)
 - Mundo Santander (pasantía de 3 meses en cualquier país del grupo)
 - Global Job Posting (plataforma para postular a empleos en países del grupo)
- **Beneficios financieros:**
 - Crédito Personal Protección
 - Crédito personal Santander Apoyo
 - Súper Consumo Personal
 - Súper Hipotecario Personal
 - Plan Banca Única
 - Plan Santander LatamPass y Plan Santander Limited Funcionario
 - Seguros
- **Permisos:**
 - Post Natal para Padres (adicional a lo legal)
 - Permiso por Matrimonio y Acuerdo de Unión Civil
 - Permiso Fallecimiento Familiar Directo

- Permiso por Siniestro
- Permiso Especial Familiar
- Permiso Examen de Grado Funcionarios
- **Familia y bienestar:**
 - Sala cuna
 - Jardín infantil
 - Regalo de navidad
 - Caja de navidad
 - Fiesta de navidad para hijos de funcionarios
 - Día de trabajo con hijos

6.1.3.3. Punto

La PVE es mostrada en:

- Página web “Empleos Santander”
- Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube.
- Universidades

6.1.3.4. Promoción

En la página web exclusiva para candidatos, se encuentran ofertas laborales, beneficios, misión, cultura y sostenibilidad, áreas de negocio y programas de formación y desarrollo.

En su Facebook “Somos Santander Chile”, Instagram “Somos Santander Chile” y LinkedIn “Banco Santander” con más de 22 mil, más de 4 mil y más de 115 mil seguidores respectivamente, publican ofertas laborales, premios obtenidos y becas. En YouTube por otra parte suben contenido sobre prácticas y beneficios, sin embargo tienen menos de 100 seguidores.

En las universidades se realizan distintas ferias laborales como: ingeniería UDD, feria laboral FCFM, feria UAI, entre otras, ofrecen prácticas profesionales, empleos y exponen su PVE.

6.1.4. Falabella

6.1.4.1. Producto

La propuesta de valor apunta a los colaboradores como base del éxito de la empresa, además se valoran las nuevas ideas y experiencia manteniendo una cultura de servicios e innovación y a la vez se muestra un ambiente que desafía al colaborador lleno de oportunidades y sana competencia en el contexto de la diversión y trabajo con sentido.

6.1.4.2. Precio

Los principales beneficios son:

- **Contribución económica:**
 - Gift card primavera-verano
 - Descuentos con CMR institucional
 - Reajuste de salario por IPC
- **Salud:**
 - Seguro complementario de salud
- **Desarrollo profesional y personal**
 - Programa de inducción de 1 a 2 semanas
 - Apoyo para estudios de pre y postgrado

6.1.4.3. Punto

La propuesta de valor se muestra ampliamente en su página web: www.trabajos.falabella.cl, también en universidades y en su LinkedIn que tiene más de 180 mil seguidores

6.1.4.4. Promoción

En la página web se muestran testimonios de colaboradores de distintas generaciones, en la página web se pueden ver los siguientes menús: nuestra empresa, así somos, testimonios, beneficios, sustentabilidad, marcas y ofertas laborales (para oficina central, call center, tiendas y prácticas). También muestran los premios obtenidos al trabajo y sus redes sociales, aunque estas no son enfocadas en el trabajador.

6.1.5. WOM

Se compone principalmente de 2 puntos:

- **Flexibilidad:** jornada de 40 horas, horarios flexibles, 5 días libres al año cuando el colaborador lo desee.
- **Clima laboral:** trabajo colaborativo, proyectos en célula, fiestas por los millones de clientes, activaciones en el edificio los viernes, juegos y mesas de ping pong disponibles en todo momento

6.1.5.1. Precio

Los principales beneficios son:

- **Contribución económica:**
 - Giftcard para 18 de septiembre, navidad, nacimiento de hijos y por matrimonio
 - Subsidio para compra de equipo cada 15 meses
 - Plan móvil gratuito
 - Tarjeta de alimentación (4.000 diario)
 - Subsidio académico
- **Salud:**
 - Seguro complementario de vida y salud (100 % financiado por Wom)
- **Familia**
 - Sala cuna universal (en caso que la madre no tenga el beneficio en su lugar de trabajo, se entrega beneficio al padre)
 - Descuento en planes móviles de tu familia
- **Bienestar**
 - Días adicionales a los legales por matrimonio, nacimiento y fallecimiento
 - Regalo día de la mamá/papá y cumpleaños.

6.1.5.2. Punto

La PVE se muestra principalmente en:

- Red social interna (NOW)
- Portal de empleo trabajando.com
- Entrevistas a candidatos
- Comunicados internos.

6.1.5.3. Promoción

En la inducción se dan a conocer todos los beneficios para cada nuevo ingreso, la información disponible para acceder a eso está en NOW. Se envía información por comunicaciones internas, y lejos la mejor estrategia siempre es el boca a boca. Se destaca la importancia de la comunicación fluida en todos los niveles de la empresa.

6.1.6. Análisis comparativo

Al analizar el marketing mix de las 5 empresas ya mencionadas podemos ver que respecto al **producto (PVE)** un factor repetitivo es señalar a los colaboradores como base de la empresa dando a entender que está en ellos generar el valor de la empresa, luego otro atributo a destacar es el desarrollo profesional de los colaboradores indicando que cada organización es la mejor opción para desarrollar su potencial, un tercer factor es la no discriminación, diversidad o inclusión en las empresas, el cual es un factor importante desde la mirada de las nuevas generaciones, tal como se revisó en el análisis PEST. Además, dentro de las empresas más premiadas se destaca el monitoreo de la propuesta de valor al empleado, otro factor a considerar es que solo 2 empresas hablan de flexibilidad en su PVE y solo una menciona los beneficios, de lo que se concluye que para estas empresas en general el clima laboral y los beneficios no monetarios deben ser los primeros highlight a la hora de conectar con un posible colaborador y como segundo paso mostrar los beneficios propiamente. Por último, destacar que Banco BCI y Microsoft son las empresas que poseen la PVE más estructurada, estableciendo claramente sus pilares y atributos principales.

En cuanto al **precio (beneficios)** la mayoría de las empresas solo destacan sus beneficios más importantes, es decir, no enuncian todos los beneficios entregados, destacando en promedio 9 beneficios, a excepción del Banco Santander que menciona sus 36 beneficios. Por otra parte, con el fin de organizar los beneficios todos fueron clasificados en “tipos de beneficio” aun cuando las empresas no las hayan agrupado, en este sentido todas las empresas a excepción de Microsoft mencionan beneficios monetarios, el segundo beneficio con más menciones es el bienestar y/o salud, seguido del desarrollo personal. La diversidad de beneficios se debe a las distintas estructuras de las empresas, por ejemplo, los bancos tienen posibilidades de créditos y seguros internos a diferencia de otro tipo de organizaciones.

Respecto al **punto** como se puede ver en la Tabla 6.3, la mayoría de las empresas tienen LinkedIn y página exclusivamente dedicadas al reclutamiento, además todas publican puestos de trabajo en páginas web del tipo “buscadores de trabajo”, solo una de las empresas posee

Instagram dedicado a visualizar el espacio de trabajo, clima, beneficios, vacantes, etc. Y solo dos poseen Facebook, por otra parte LinkedIn es común entre las empresas analizadas y sobrepasan más de 100 mil seguidores cada una. Por otra parte, casi todas las empresas se presentan en ferias laborales de distintas universidades.

Empresa/ Punto	Facebook	Instagram	LinkedIn	Página web exclusiva	Buscadores de trabajo	Universidad
BCI	32 mil	No	110 mil	Si	Si	Si
Microsoft	No	No	No	No	Si	Si
Santander	22 mil	4 mil	115 mil	Si	Si	Si
Falabella	No	No	180 mil	Si	Si	Si
WOM	No	No	No	Si	Si	No

Tabla 6.3: Uso redes sociales en empresas bien calificadas.

En cuanto a la **promoción** es similar entre las empresas, mostrando en su mayoría la PVE en las plataformas digitales y universidades, la cantidad de personas que capten la PVE dependerá entonces de los seguidores en las plataformas y de los asistentes en los encuentros personales.

6.2. Expectativas de los jóvenes

Otro factor a considerar para la construcción del análisis de brechas son las expectativas de los jóvenes, que es lo que estos esperan de las empresas, cuales son los atributos más deseados y cuales son los medios en los cuales buscan empleo. A continuación, se presenta un análisis de distintos estudios para entender las preferencias de los futuros colaboradores.

Según una encuesta realizada por Adecco en 2018, los atributos más importantes a la hora de elegir la actual empresa en la que trabajan los jóvenes es el Aprendizaje y desarrollo (23%), estabilidad laboral (14%), beneficios (11%), imagen (11%) y calidad de vida (8%). En cuanto a los aspectos no monetarios, los aspectos más importantes para cambiarse de empresa según los jóvenes fueron el aprendizaje y desarrollo (19%), calidad de vida (16%), ambiente laboral (14%), estabilidad laboral (12%) y beneficios (10%) siguiendo un patrón similar al de los atributos más importantes a la hora de elegir un empleo.

Atributos más importantes del empleo
(Adecco,2018)

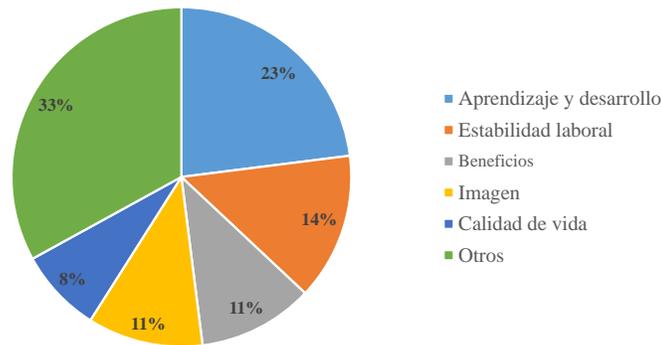


Figura 6.1: Atributos más importantes del empleo (Adecco,2018)

Otro estudio realizado por Universum en 2017 indica que un 59 % de los jóvenes consideran importante tener equilibrio entre la vida profesional y personal, un 40 % considera importante ser emprendedor, creativo o innovador; un 37 % considera importante tener un trabajo fijo y estable. El mismo estudio establece que los atributos más atractivos para el talento son en orden: oportunidades de alcanzar puestos de liderazgo, buena referencia para el futuro profesional, formación y desarrollo profesional, líderes que apoyen el desarrollo, ingresos futuros elevados, éxito en el mercado, ambiente de trabajo dinámico y creativo, prestigio, oportunidad de viajes/traslado al extranjero e innovación.

Un tercer estudio de Internal en 2015 expone que los jóvenes trabajadores opinan que los atributos más importantes en la organización son la confianza (58 %) y el ambiente laboral (58 %), seguidos por la compensación monetaria (36 %), calidad de vida (19 %), oportunidades de desarrollo (18 %), beneficios (15 %) y reconocimiento (12 %). En tanto a permiso sin goce de sueldo un 85 % lo utilizaría esta opción, dentro de éstos el 40 % lo utilizaría para aprender idiomas o estudiar en otro país, otras razones fueron cuidar un familiar enfermo o utilizarlo en la etapa de paternidad/maternidad. Respecto a la importancia de elementos de compensación no monetaria, aquellos con mayor importancia son para los jóvenes trabajadores: buena relación con el jefe directo, clima laboral, oportunidades de ascenso y posibilidad de capacitarse.

**Atributos más importantes del empleo
(Internal,2015)**

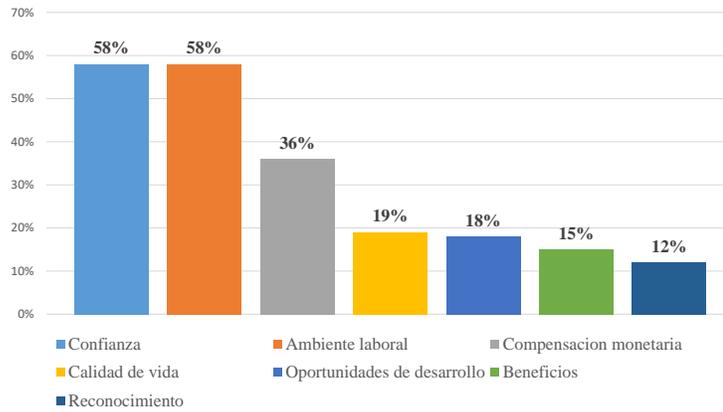


Figura 6.2: Atributos más importantes del empleo (Internal,2015)

Un estudio de Edenred establece que para que los millennials consideren una organización como “ideal” el 75 % considera relevante la cultura digital, además de privilegiar la flexibilidad, comunicación transparente y diversidad.

Una investigación mundial de la consultora Deloitte en 2019 señaló que comprar casa, tener hijos, y otras típicas “señales de éxito” para las antiguas generaciones fueron desplazadas por otras, los millennials y centennials prefieren viajar por el mundo (57 % ambos), ganar altos sueldos (52 % y 57 % respectivamente) están primero en la lista, luego comprar una casa (49 % y 52 %), hacer impacto positivo en la sociedad (46 % y 47 %) y por ultimo tener hijos (39 % y 45 %). Por otra parte, el estudio indica que sus preocupaciones a nivel mundial son principalmente el cambio climático (29 % ambos), la inequidad en la distribución de los recursos (22 % millennials) y el terrorismo (19 % centennials).

Prioridades y aspiraciones de los jóvenes (Deloitte, 2019)

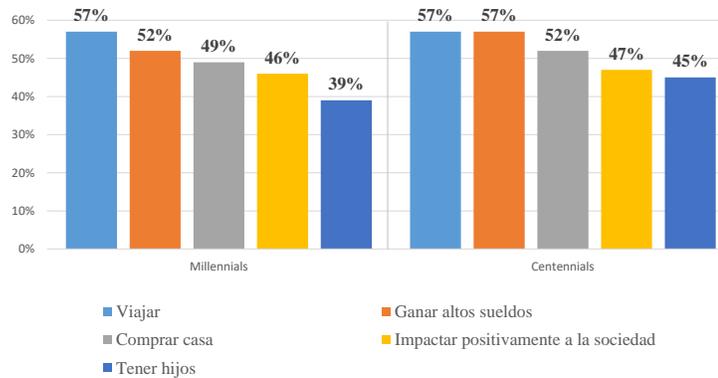


Figura 6.3: Prioridades y aspiraciones de los jóvenes (Deloitte, 2019)

Preocupaciones jóvenes (Deloitte, 2019)

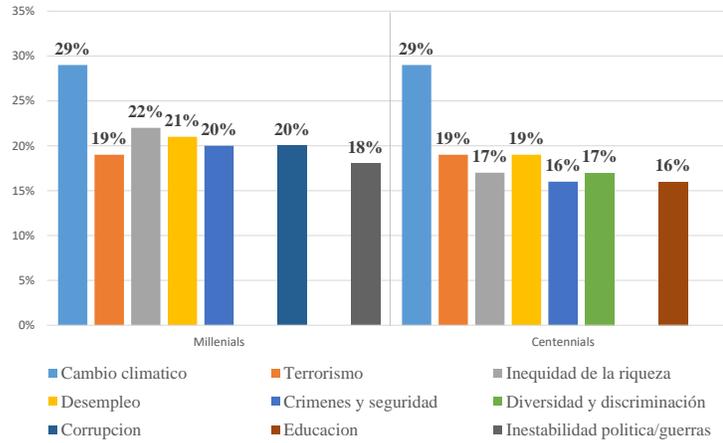


Figura 6.4: Preocupaciones jóvenes (Deloitte, 2019)

En la Tabla 6.4 se muestran los atributos más importantes para los jóvenes en el trabajo, las investigaciones de Adecco, Internal y Deloitte son medidas en porcentaje de preferencia, Universum en numeración ordinal y Edenred únicamente muestra la presencia de los atributos. Estos atributos son: aprendizaje y desarrollo, estabilidad laboral, beneficios, sueldos, imagen, equilibrio o calidad de vida y posibilidad de trabajo en el extranjero siendo los atributos más mencionados en los estudios ya nombrados.

Empresa/Estudio	Adecco	Universum	Internal	Edenred	Deloitte
Aprendizaje y desarrollo	23 %	3°	18 %		
Estabilidad laboral	14 %	18°, 37 %			
Beneficios	11 %		15 %		52 %
Imagen	11 %	8°			
Equilibrio/calidad de vida	8 %	59 %	19 %	presente	
Sueldos	5 %	5°	36 %		52 %
Trabajo en el extranjero	3 %	9 %			57 %

Tabla 6.4: Resumen preferencias de los jóvenes.

Según la encuesta realizada por Adecco en 2018, respecto a las instancias de feedback y reconocimiento en la empresa un 33 % considera que existen instancias de feedback sobre el desempeño laboral en la empresa y un 63 % afirma que en general el feedback entregado ha servido para mejorar el desempeño, por lo que establece la importancia del feedback para los trabajadores y a la vez muestra que hay una gran ausencia de éste; respecto al de desarrollo de carrera solo un 26 % tiene claridad sobre los programas de desarrollo de carrera y un 27 % está de acuerdo con los requisitos para la movilidad de cargos en la organización; respecto a la dimensión de beneficios solo un 33 % neto considera que la empresa entrega una oferta atractiva de beneficios para jóvenes profesionales. En cuanto al talento solo un 10 % neto está de acuerdo con que su empresa retiene a los mejores talentos, un 39 % neto siente que su empresa contrata a los mejores profesionales y un 45 % neto cree que gran parte de lo que realiza cada día fue informado durante el proceso de postulación al cargo. En tanto a la

calidad de vida un 42% neto está de acuerdo con que la empresa se preocupa por fomentar una vida sana en sus empleados. Un 43% siente que la carga laboral le permite equilibrar su vida personal y laboral. Por último, respecto a la infraestructura un 57% se siente conforme con la sala de reuniones/conferencias y un 40% neto se siente conforme con espacios comunes como cafetería, lounge y terraza.

En el estudio de Internal se expone que en una escala de 1 a 5 donde 1 es poco informado y 5 es muy informado se sienten informados en una nota de 3.3 en cuanto a la misión y valores, 3.1 en cuanto a los beneficios, 2.6 en cuando a los resultados del negocio y 3.1 en cuanto a la estrategia del negocio.

El estudio de Deloitte muestra que el 49% de los jóvenes abandonarían su trabajo por otro en un plazo no mayor a 2 años, las principales razones son: esta insatisfecho con la recompensa económica (43%), no existe suficiente espacio para avanzar (35%), falta de oportunidades de desarrollo (28%), no sentirse apreciado (23%) y falta de flexibilidad (22%). Por otra parte, según Adecco el tiempo de permanencia en un cargo o área de su actual empresa un 46% asegura que 2 años es lo ideal, un 21% opina 3 años y un 19% opina 1 año. Esto junto con que el 59% de los millennials en Chile cree que su organización no cumple con sus expectativas laborales genera una alta rotación y bajo tiempo de permanencia.

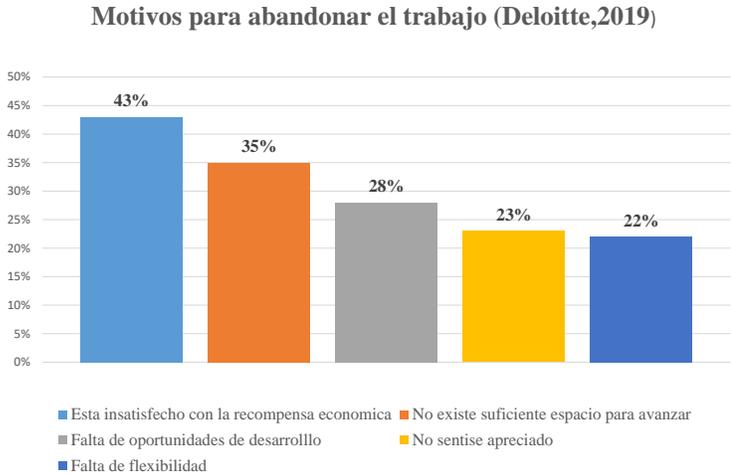


Figura 6.5: Motivos para abandonar el trabajo (Deloitte,2019)

**Tiempo ideal de permanencia en un cargo o área
(Adecco, 2018)**

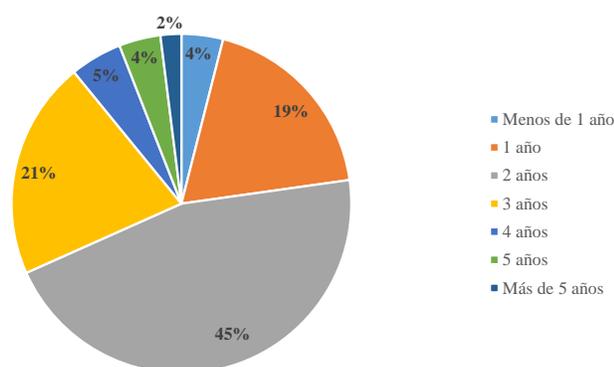


Figura 6.6: Tiempo ideal de permanencia en un cargo o área (Adecco, 2018)

Respecto a la prevalencia de beneficios en las empresas un estudio de Caja Los Andes en 2016 demostró que el beneficio por fiestas patrias y navidad tiene un 95 % de prevalencia, en cambio el horario flexible solo un 15 % los restantes 17 beneficios se aprecian en Tabla 6.5.

Beneficio	Prevalencia [%]
Beneficios por fiestas patrias y navidad	95
Colación	88
Movilización	83
Reajuste de remuneraciones	79
Vestuario corporativo o uniforme	76
Fiesta de fin de año	71
Capacitación	70
Seguro complementario de salud y vida	61
Sala Cuna	59
Cumpleaños trabajador	58
Evaluación de desempeño	53
Revisión política de compensaciones	49
Préstamo de Emergencia	44
Reembolso por uso de vehículo propio	35
Entrega de vehículos	31
Matrimonio Trabajador	29
Fallecimiento de trabajador	28
Mantención de la remuneración durante licencia médica	27
Horario Flexible (entrada y salida)	15

Tabla 6.5: Prevalencia de los beneficios.

En cuanto a los canales que utilizan preferentemente los jóvenes para encontrar empleo los más importantes según la investigación de Adecco son: portales de empleo en internet (31 %), LinkedIn (27 %), referidos (17 %) y sitio web de la empresa (11 %). En concordancia

con lo anterior Universum asegura que en promedio los estudiantes usan 6,6 canales diferentes para encontrar información sobre empleadores, el 91 % usa canales digitales (redes sociales, sitios web empresas, sitios web sobre orientación profesional) y un 65 % usa canales en persona (ferias de empleo, charlas/casos de estudio, presentación de empresas en el campus universitario).

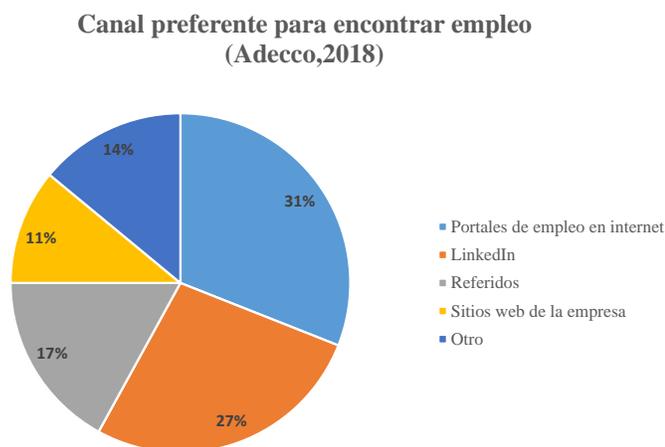


Figura 6.7: Canal preferente para encontrar empleo (Adecco,2018)

6.3. Construcción de GAP

Para la construcción del GAP se formularon distintos indicadores, los cuales se originan en la investigación realizada de las generaciones en el trabajo y el análisis PEST, en conjunto con el benchmarking del Marketing Mix y las expectativas de los jóvenes, estos elementos se comparan con los datos obtenidos de la empresa (condición actual). El objetivo del análisis de brechas es conocer los aspectos positivos y negativos actuales respecto a lo esperado por la población objetivo estudiada, cada uno de los indicadores posee los siguientes ítems que se pueden observar en Tabla 6.7:

- **Nombre:** Asociado al indicador.
- **Descripción:** Breve descripción asociada al significado del indicador.
- **Cálculo:** Breve explicación del cálculo de este para conceder la calificación.
- **Origen:** Se indica a partir de que capítulos se origina el atributo descrito.
- **Calificación:** De acuerdo al calculo realizado se asigna una calificación. En Tabla 6.6 se muestran las cuatro calificaciones, a modo general aquellos indicadores que se calculen a base del cumplimiento de una premisa de la encuesta laboral serán calificados con A si son mayores o iguales a un 85 %, con B si están entre un 60 % y un 85 % y C si es menor a un 60 %, otros casos son explicados con mayor detalle en cada indicador.

- **GAP:** Se indica si el GAP es positivo o negativo según la calificación. Como se ve en la Tabla 6.6 A y B corresponden a “logrado” y “sobre logrado” por lo que corresponden a un GAP positivo, C corresponde a un indicador incumplido por lo que tendrá un GAP negativo y D es un atributo no medido por lo que se supondrá el peor caso donde el GAP es negativo.

Clave	Criterio	Descripción
A	Sobre logrado	El indicador está cumplido con una diferencia a favor
B	Logrado	El indicador está cumplido al límite
C	No logrado	El indicador no está cumplido, pero es factible cumplirlo
D	No observado	El indicador no tiene algún tipo de evaluación en la empresa

Tabla 6.6: Criterios calificación GAP.

A continuación se presenta la Tabla 6.7 que contiene los elementos recién descritos, en seguida de ésta se encuentra el detalle de cada uno de los atributos.

N	Nombre	Descripción	Cálculo	Origen	Calif.	GAP
1	Diversidad e inclusión	Percepción de los trabajadores respecto a las acciones y principios que la empresa desarrolla (o no) respecto a la diversidad e inclusión.	Se realiza a partir de la encuesta de clima. “Mi manager directo promueve la diversidad e inclusión en el equipo (sexo, edad, discapacidad, origen social y étnico)”	4.1 Antecedentes previos 6.1 Marketing Mix 4’Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	A	Positivo
2	Desarrollo profesional	Percepción de los trabajadores respecto a las oportunidades y apoyo que entrega la empresa para desarrollarse profesionalmente	Se realiza a partir de la encuesta de clima a través del promedio simple de 3 preguntas relacionadas al desarrollo: (1) “Si tengo nuevas ideas o proyectos, puedo ponerlos en práctica fácilmente” (2) “No existen obstáculos significativos en el trabajo para desempeñar bien mis funciones y responsabilidades” (3) “Recibo apoyo y ayuda en mi desarrollo individual y formación”	6.1 Marketing Mix 4’Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo
3	Relación manager*	Percepción de los trabajadores respecto a la relación con su jefe directo, instancias de feedback y reconocimiento.	Se realiza a partir de la encuesta de clima a través del promedio de 2 preguntas: (1) “Mi manager directo orienta nuestro equipo hacia un modelo de objetivos comunes y compartidos” (2) “Mi manager directo solicita de manera activa feedback mío y de mis compañeros”	6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo
4	Feedback y reconocimiento	Percepción de los trabajadores respecto a las instancias de feedback y reconocimiento realizadas en la empresa	Se realiza a partir de la encuesta de clima a través del promedio de 2 preguntas: (1) “Mi manager directo tiene un enfoque equilibrado en el reconocimiento de los logros individuales y del equipo” (2) “Recibo comentarios claros y periódicos de mi manager directo sobre cómo realizo mi trabajo y cómo puedo mejorar”	6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo

5	Página web postulantes	Existencia de página web dedicada a la experiencia de trabajar en L'Oréal, beneficios, postulaciones, etc.	En base a información entregada por la empresa.	6.1 Marketing Mix 4'Ps	C	Negativo
6	Estrés*	Nivel de estrés asociado a las actividades realizadas en el trabajo	Se calcula a partir de la encuesta de clima con la pregunta "El nivel de estrés de mi trabajo es aceptable"	6.2 Expectativas de los jóvenes	C	Negativo
7	Estabilidad laboral	Cantidad de años de permanencia promedio en la empresa.	En base a información entregada por la empresa de permanencia.	6.2 Expectativas de los jóvenes	A	Positivo
8	Numero de beneficios	Cantidad de beneficios que posee la empresa comparados con la cantidad de beneficios más comunes en las empresas	Cantidad de beneficios de la empresa sobre 9	6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo
9	Calidad de los beneficios**	Expresa si los beneficios entregados por la empresa son atractivos para los jóvenes	Según encuesta de clima laboral en base a la pregunta "Los beneficios en mi trabajo son atractivos" y "Los beneficios en mi trabajo son mejores que los de otras empresas"	4.1 Antecedentes previos 4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps	D	Negativo
10	Flexibilidad	Existencia o no de flexibilidad horaria, casual day y homework.	La existencia se califica como 1, la no existencia como 0 y se realiza el promedio simple de las tres características, según datos otorgados por la empresa	4.1 Antecedentes previos 4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps	C	Negativo
11	Equidad	Expresa la equidad de género en la empresa considerando proporción de mujeres en altos cargos y salarios.	Se ponderan ambos factores considerando una proporción mayor al 40% y salarios sin diferencia significativa como 1 y 0 el caso contrario. En base a datos entregados por la empresa.	4.2 Análisis PEST	A	Positivo
12	Experiencia en el extranjero	Oportunidad de trabajar en el extranjero o viajes de trabajo.	Se calcula en base a los datos entregados por la empresa.	6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo
13	Responsabilidad medio ambiente	Iniciativas de la empresa en el cuidado del ambiente y sustentabilidad	En base a información entregada por la empresa y ranking de sustentabilidad.	4.1 Antecedentes previos	B	Positivo
14	Imagen	Percepción de los jóvenes respecto a la imagen de marca como una característica positiva de la empresa.	Se calcula en base a la encuesta Universum, considerando los atributos de "Prestigio" y "Éxito en el mercado" como características asociadas (o no) a la empresa, tomando el promedio simple como indicador	6.2 Expectativas de los jóvenes	B	Positivo
15	Portales de empleo	Uso de portales de empleo para compartir PVE y vacantes de empleo	En base a información entregada por la empresa.	4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	A	Positivo
16	Instagram	Uso y existencia de red social Instagram dedicado a la experiencia de trabajar en L'Oréal.	Calculado en base a la cantidad de seguidores partido por el promedio de seguidores de las empresas exitosas del Marketing Mix.	4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	C	Negativo
17	Facebook	Uso y existencia de red social Facebook dedicado a la experiencia de trabajar en L'Oréal.	Calculado en base a la cantidad de seguidores partido por el promedio de seguidores de las empresas exitosas del Marketing Mix.	4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	C	Negativo
18	LinkedIn	Uso y existencia de red social LinkedIn dedicado a la experiencia de trabajar en L'Oréal.	Calculado en base a la cantidad de seguidores partido por el promedio de seguidores de las empresas exitosas del Marketing Mix.	4.2 Análisis PEST 6.1 Marketing Mix 4'Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	C	Negativo

19	Experiencia universitarias	Realización de charlas sobre la empresa, participación en casos de estudio para los estudiantes, participación en ferias laborales en universidades.	Ponderación de los 3 factores, considerando el caso positivo como 1 y negativo como 0.	6.1 Marketing Mix 4'Ps 6.2 Expectativas de los jóvenes	C	Negativo
----	----------------------------	--	--	---	---	----------

* Indicador sujeto a mejora

** Indicador con cálculo propuesto

Tabla 6.7: Indicadores GAP

Diversidad e inclusión

El indicador hace referencia a la percepción de los trabajadores con respecto a cómo la empresa afronta el tema de diversidad e inclusión, actualmente se puede medir con la pregunta descrita en la Tabla 6.7, que nos entrega una visión global de la percepción de los trabajadores ya que el conjunto de trabajadores y managers permite crear la imagen completa de la empresa, más allá de la misión o visión de ésta que puede ser contraria a la apreciación de los colaboradores. La calificación de la encuesta fue 85 % a favor de la afirmación con lo que se da una calificación de A.

El indicador nace del capítulo de antecedentes previos (generaciones en el trabajo) donde es señalada como una de las características principales de la generación z, también se presenta en el capítulo de 4P como uno de los factores destacados en la propuesta de valor en las empresas exitosas, por último, en el capítulo sobre las expectativas de los jóvenes se presenta en el estudio de Edenred como una característica “ideal” en una organización.

Desarrollo profesional

El indicador explica como perciben los colaboradores las instancias de desarrollo entregadas por la empresa y el soporte que la organización da a éstos. Las preguntas mencionadas permiten crear una visión del desarrollo de los colaboradores, ya que apuntan a la facilidad de plantear nuevas ideas, el desarrollo de sus funciones y la ayuda prestada para su crecimiento, las calificaciones fueron 73 %, 52 % y 65 % respectivamente, lo cual promedia 63 % con lo cual se califica con B.

El indicador nace del análisis de las 4P donde uno de los factores comunes en las empresas es el desarrollo profesional destacándolo en sus PVE, además es mencionado en las expectativas de los jóvenes como un atributo importante en tres de los estudios.

Relación manager

El indicador describe la relación del manager con los colaboradores respecto a su organización como líder y la importancia que le da a los colaboradores. Se plantea el cálculo como el promedio de dos preguntas indicadas en la Tabla 6.7, las calificaciones de las preguntas fueron 79 % y 67 %, lo cual promedia 73 % con lo que se califica con B.

Se sugiere para próximas instancias agregar a la encuesta de clima una pregunta directa que califique la relación con su jefe directo en una escala de Liker del 1 al 10 (donde 1 es muy mala relación y 10 es muy buena relación) para obtener un indicador específico ya que el conjunto de preguntas obtenidas de la encuesta no permite una apreciación certera ya que, por ejemplo, el manager puede cumplir con sus obligaciones, pero tener un mal trato con los colaboradores.

El indicador se origina en las expectativas de los jóvenes donde por una parte se habla de la relación una buena relación con el jefe directo en el estudio de Interna como un elemento importante de la compensación no monetaria, además de ser un elemento complementario al clima laboral lo que le da más reconocimiento al atributo.

Feedback y reconocimiento

El indicador argumenta la existencia de instancias de feedback sobre el desempeño laboral en la empresa y reconocimiento sobre las mismas, es decir, lo que los colaboradores pueden mejorar y destacar lo que hacen de mejor manera. El cálculo se realiza a partir de las dos preguntas nombradas en la Tabla 6.7, las cuales puntúan 70 % y 73 % promediando un 72 %, con lo que se califica con B.

El indicador se origina en las expectativas de los jóvenes donde por una parte se habla del factor de reconocimiento en el estudio de Internal y por otro se destaca la necesidad de feedback y la ausencia de este en las organizaciones según el estudio de Adecco y Internal como un atributo importante.

Imagen

El indicador explica la visión que se dan los jóvenes de la empresa estableciendo si su visión es positiva o negativa y fue escogido por la relación que existe entre la imagen de marca y la marca empleadora. El cálculo se realiza considerando el prestigio y el éxito, las calificaciones fueron 68 % y 76 % a respecto a considerarlos atributos de la empresa lo cual promedia 72 % lo cual se califica con B.

El indicador nace en el capítulo de las expectativas de los jóvenes, destacándose en dos estudios como un factor importante a la hora de escoger empleo.

Estrés

El indicador fue escogido por su asociación a la calidad de vida, midiendo el estrés al que son sometidos los colaboradores en sus funciones. Se calcula a partir de la pregunta mencionada, la cual obtuvo un 43 % a favor por lo que se califica con C.

Se sugiere incorporar una pregunta a la encuesta de clima que capture la calidad de vida

directamente con una pregunta del tipo “Trabajar en L’Oréal aporta positivamente en mi calidad de vida” sumando las respuestas a favor y en contra.

El indicador nace en el capítulo de las expectativas de los jóvenes señalado como uno de los atributos más importantes de una empresa en cuatro de los estudios la calidad de vida.

Estabilidad laboral

El indicador explica la permanencia de los trabajadores, según datos de la empresa la estabilidad o permanencia mínima promedio de los trabajadores es de 3 años y la rotación es constante entre un 14 y 17%. La rotación en Chile es en el último trimestre de 2019 fue de un 26,7% y la estabilidad promedio es de 2,6 años, la empresa supera los dos índices por lo que se califica con A.

El indicador es mencionado en el capítulo de expectativas de los jóvenes como uno de los atributos más importantes a la hora de elegir una empresa para trabajar según Adecco y Universum.

Número de beneficios

El indicador contabiliza la cantidad de beneficios más comunes (según lo observado en el capítulo anterior). En L’Oréal se cuenta con 14 de los 19 beneficios con mayor prevalencia, con lo que obtiene un 74% y es calificado con B.

El indicador nace del capítulo de expectativas de los jóvenes donde se establecieron cuáles eran los beneficios más prevalentes.

Calidad de los beneficios

El indicador expresa que tan atractivos son los beneficios de la empresa para sus trabajadores, también se puede trabajar con la percepción de los jóvenes. El cálculo propuesto es incluir las dos preguntas mencionadas en la Tabla 6.7 en la encuesta de clima laboral, al no existir información actual (encuesta a jóvenes o a trabajadores) se califica con E.

El indicador nace del capítulo de antecedentes previos destacado como un atractivo para los millennials a la hora de elegir su primer trabajo, de la misma forma se destaca en el análisis PEST y se revisan en el análisis de las 4P destacando su diversidad y posibilidad de diferenciación en la PVE.

Flexibilidad

El indicador explica las características más usadas por empresas y apreciadas por los jóvenes respecto a la flexibilidad, considerando horario (llegada y/o salida), posibilidad de teletrabajo o homework y casual day calificados de la manera explicada. L'Oréal solo posee el tercer beneficio los viernes, con lo que obtiene un 33 % por lo cual se califica con C.

El origen del indicador está en el capítulo de antecedentes previos (generaciones en el trabajo) donde el estudio de Leibe explica que los millennials chilenos suelen elegir su primer trabajo considerando dentro de los beneficios más importantes el casual day y el homework, además en el análisis de las 4P es mencionado por dos empresas en su PVE, además de destacar la importancia de los beneficios no monetarios como éste. Por último, es mencionado en las expectativas de los jóvenes como uno de los factores que esperan de una organización ideal.

Equidad

El indicador mide si existe igualdad en las condiciones de trabajo, sueldo y acceso a cargos entre hombres y mujeres. El cálculo se realizó con información de la empresa, esta es parte de la iniciativa de paridad de género, la Comunidad Mujer reconoció a L'Oréal por esta iniciativa y su compromiso y acción por el cierre de brechas de género, también fue reconocido por la REDMAD (Red de mujeres en alta dirección) por impulsar el avance de mujeres en alta dirección y sus acciones en género, L'Oréal posee un 33 % de directoras, por sobre el 6,4 % a nivel nacional (Comunidad Mujer, 2018). Por lo que se califica con A.

El indicador se origina en el análisis PEST en la dimensión social señalado como uno de los desafíos más importantes del mercado actual.

Experiencia en el extranjero

El indicador explica si existen o no oportunidades de viaje o traslados al extranjero. Según la información entregada por la empresa existen posibilidades de viaje a otras sedes de L'Oréal y optar a cargos dentro de las mismas, por lo que se califica con A.

El indicador nace en el capítulo de las expectativas de los jóvenes destacado por Deloitte, Adecco y Universum como una preferencia de los jóvenes.

Responsabilidad medio ambiente

El indicador explica el grado de responsabilidad con el medio ambiente y prácticas asociadas a la sustentabilidad empresarial que posee la empresa. Para el cálculo se consideró el Ranking de sustentabilidad prohumana 3018 donde se le otorgó sello de platino a la gestión

sostenible de L'Oréal con el primer lugar, además según lo comunicado por la empresa L'Oréal a nivel mundial tiene una serie de objetivos para el desarrollo sustentable en su innovación, producción, desarrollo y consumo reduciendo en un 60% las emisiones de CO2 y agua para el 2020, por otra parte, la Central de distribución de San Bernardo se certificó como carbono neutral. Por otra parte, L'Oréal (a nivel mundial) no se encuentra certificada como una empresa libre de crueldad animal debido a que comercializa en China país que exige testear ciertos productos en animales para su comercialización, por otra parte, los productos no son veganos (utilizando cera de abejas, cochinilla, entre otros). Dado los antecedentes presentados se califica con B, pero se advierte las complicaciones que puede traer en la actualidad el testeo en animales y no veganos.

El origen del indicador se da en el capítulo de antecedentes previos donde se señala a los centennials como preservadores del ambiente y en las expectativas de los jóvenes donde se señala el cambio climático como la principal preocupación de las generaciones Y y Z.

Portales de empleo

El indicador explica si existe o no una página web interna y la calidad de su contenido. Según lo revisado y la información entregada por la empresa existe una página web interna llamada “comparte y cuida” donde se comunican los beneficios y otras noticias de la empresa, por lo cual se califica con A.

El indicador se origina en el análisis PEST en la dimensión tecnológica donde se indica la importancia y popularidad de las plataformas de búsqueda de trabajo en línea, también es mencionado en el análisis de las 4P como un factor importante en el "punto" dado que todas las empresas utilizaban este medio para promover su PVE y ofertar puestos de trabajo. Por último, se destaca en el capítulo de expectativas de los jóvenes como un canal preferente para la búsqueda de empleo.

Página web captación

El indicador explica si existe o no una página web interna y la calidad de su contenido. Según lo revisado y la información entregada por la empresa no existe ninguna página dedicada exclusivamente a la captación de futuros colaboradores, y por el contrario es un elemento popular en las empresas, por lo cual se califica con C.

El indicador se origina en el análisis de las 4P en la dimensión “punto”, cuatro de las cinco empresas poseen una página exclusiva.

Instagram

El indicador explica la existencia y uso de la red social Instagram para la captación de nuevos colaboradores, es decir, compartiendo la marca empleadora y su propuesta de valor

además de promocionar distintas vacantes. Según lo indicado por la empresa e investigado, la empresa cuenta con un Instagram llamado L'Oréal Chile, antes llamado L'Oréal Talent en un principio enfocado a los Talentos, pero ahora enfocado en éstos y en la marca L'Oréal (productos) cuenta con 3.700 seguidores y aunque su uso actual no es exclusivo de la PVE es una red usada altamente por los jóvenes y aun no popularizada por el mercado empresarial (solo una de las empresas exitosas pertenecía a la red) por lo que se califica con B.

El indicador se origina en el análisis PEST en la dimensión tecnológica donde se muestra en el estudio de ^{.E1} Chile que viene: Redes Sociales"que los jóvenes revisan por lo menos cada una hora Instagram y que es la red favorita de los centennials mostrando su importancia, también es analizado en las 4P aunque todas las empresas contaban con Instagram solo una tenía una página dedicada a su PVE. Por último, en el capítulo de expectativas de los jóvenes se establece el gran uso que dan los estudiantes a los canales digitales para encontrar trabajo.

Facebook

El indicador explica la existencia y uso de la red social Facebook para la captación de nuevos colaboradores, es decir, compartiendo la marca empleadora y su propuesta de valor además de promocionar distintas vacantes. Según lo indicado por la empresa e investigado, la empresa no cuenta con un Facebook dedicado a los futuros colaboradores, sin embargo, solo dos de las empresas estudiadas lo utilizan por lo que se califica con B/C (neutro).

El indicador se origina en el análisis PEST en la dimensión tecnológica donde se muestra en el estudio de ^{.E1} Chile que viene: Redes Sociales"que los jóvenes revisan por lo menos cada una hora Facebook y que es la red favorita de los millennials mostrando su importancia, además es mencionado en el análisis de las 4P donde dos empresas poseían Facebook dedicado a su PVE. Por último, en el capítulo de expectativas de los jóvenes se establece el gran uso que dan los estudiantes a los canales digitales para encontrar trabajo.

LinkedIn

El indicador explica la existencia y uso de la red social LinkedIn para la captación de nuevos colaboradores, es decir, compartiendo la marca empleadora y su propuesta de valor además de promocionar distintas vacantes. Según lo indicado por la empresa e investigado, la empresa no cuenta con un LinkedIn dedicado a los futuros colaboradores, por lo cual se califica con C.

El indicador se origina en el análisis PEST en la dimensión tecnológica donde se indica la importancia de la red social para la búsqueda de empleo y para comunicar la marca empleadora, también se vio el indicador en el análisis de las 4P donde se destacó que la mayoría de las empresas poseían esta red. Por último, en el capítulo de expectativas de los jóvenes se establece el gran uso que dan los estudiantes a los canales digitales para encontrar trabajo.

Experiencia universidades

El indicador explica la existencia de charlas, asistencia a ferias, preparación de casos de estudio que permitan una conexión directa con los jóvenes. Según la información dada por la empresa se asiste a ferias y se promociona en las universidades su experiencia L'Oréal Trainee "The talent lab" el cual es un programa de trainee dedicado a los jóvenes, no se realizan casos de estudio ni se enfocan en charlas. Por lo cual se da una calificación de C.

El indicador se origina en el análisis de las 4P donde se ve que el medio físico para la promoción de la PVE son las ferias, casos de estudio y charlas en las universidades. Por último, en el capítulo de expectativas de los jóvenes se muestra que un gran porcentaje usa canales físicos como los recién nombrados.

Capítulo 7

Análisis FODA

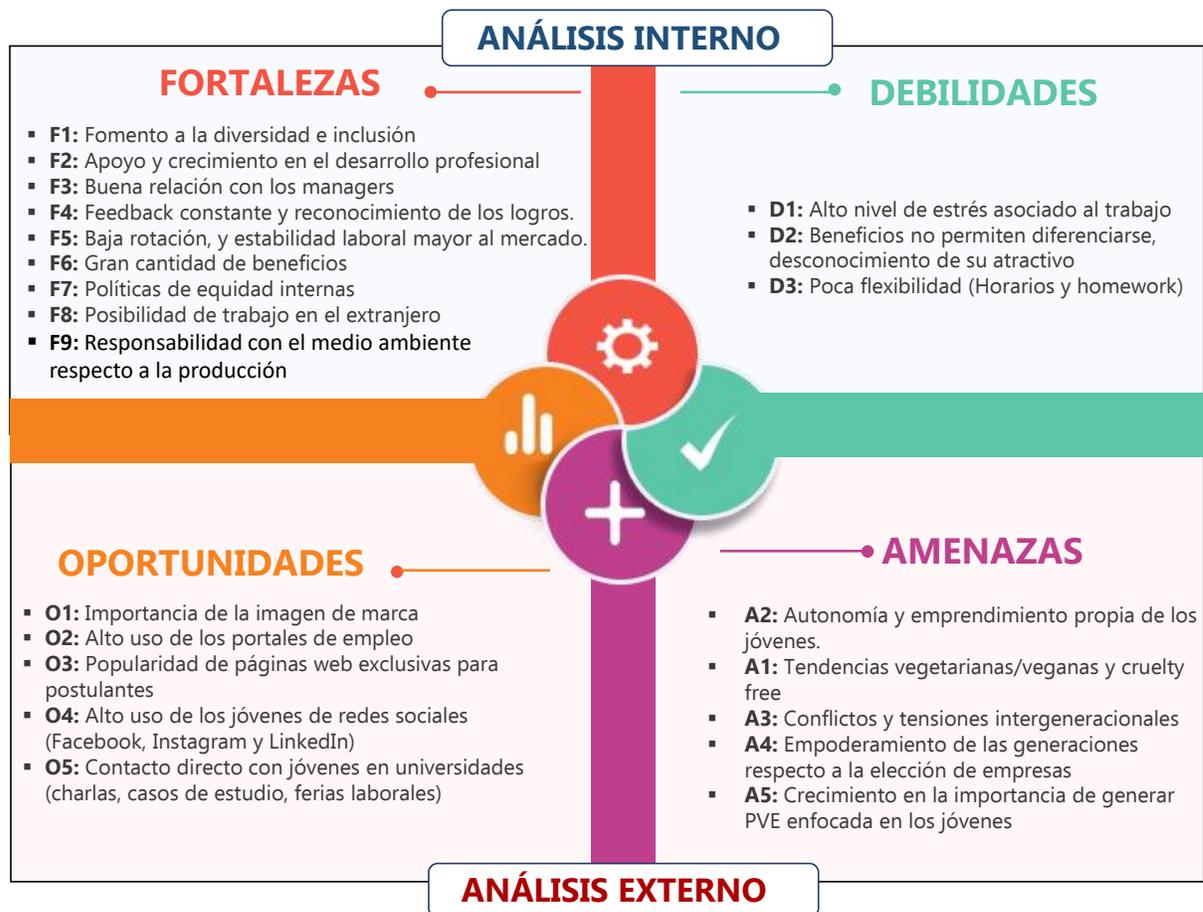


Figura 7.1: Modelo FODA (Fuente: Elaboración propia).

Para realizar el análisis FODA se tomará como base el análisis GAP de donde se extraerán debilidades asociadas a un GAP interno negativo, fortalezas asociadas a un GAP interno positivo y oportunidades asociadas al GAP externo, no se considera una diferencia entre el negativo y positivo, ya que ambos aportan a oportunidades a desarrollar (en caso de ser

negativas) u oportunidades a potenciar (en caso de ser positivas), las amenazas serán creadas a partir del capítulo de antecedentes previos y algunos puntos de las expectativas de los jóvenes, estas por su naturaleza no pertenecen al GAP por lo que serán explicadas individualmente.

Como se observa en Figura 7.1 las debilidades, fortalezas y oportunidades corresponden directamente a uno de los 19 indicadores del GAP (se agrupo Facebook, Instagram y LinkedIn por ser de la misma naturaleza) que fueron explicados en el capítulo anterior, en tanto las amenazas serán descritas a continuación.

A1: Tendencias vegetarianas/veganas y cruelty free

En el capítulo de antecedentes previos se revisó que una de las características de la generación Z es la preocupación por la preservación del medio ambiente, por otra parte, en el capítulo de expectativas de los jóvenes se observó que su principal preocupación son los problemas asociados al cambio climático. Dentro de las conductas de elaboración de productos de la empresa está el uso de componentes de origen animal, y aunque en los laboratorios propiamente tal no se testea con animales se paga a entidades Chinas para que realicen el testeo en éste país y así poder comercializar los productos, ambas conductas van en contra de la preservación del medio ambiente pues se atenta contra miembros del ecosistema y hoy en día es cada vez mayor la población vegana/vegetariana, distintas empresas de consumo como Hellmans, Domino, Yogen fruz, entre otras son muestras claras de esta tendencia lanzando líneas especiales vegetarianas o veganas, similar es la situación en la industria cosmética donde el sello Cruelty free es cada día más usado. Se prevé que en algún punto el trabajar en una empresa que no es vegana y testea en animales sea una idea impensada para muchos.

A2: Autonomía y emprendimiento propias de los jóvenes

En el capítulo de antecedentes previos se revisó que una de las características de los jóvenes es la autonomía y la importancia del ser emprendedor, según datos de la Corfo en 2019, los jóvenes buscan desarrollar su carrera con el emprendimiento dejando de ser una segunda opción, por otra parte, el perfil de los emprendedores es en su mayoría, egresados de educación universitaria y postgrados, además la edad promedio de los emprendedores bajo de 55 años en 2002 a 35 años en 2018. El aumento de emprendedores, su perfil y movimiento acelerado nos permite prever que la guerra por talentos será cada vez mayor ya que los jóvenes ven como una gran opción el emprender.

A3: Conflictos y tensiones intergeneracionales

Se observó en el capítulo de antecedentes previos que según el estudio “Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. Research in Organizational Behavior.” Próximamente se encontrarán 4 generaciones en el mismo lugar de trabajo por lo que se pueden generar tensiones entre estas generacio-

nes, un conflicto clásico es la experiencia versus los nuevos conocimientos o innovaciones, la influencia que poseen las generaciones mayores o el agotamiento de recursos generado por las nuevas generaciones por lo que es importante considerar el roce entre estas generaciones y planear estrategias para disminuirlas ya que cada una tiene diferentes características e ideales.

A4: Empoderamiento de las generaciones respecto a la elección de empresas

Se observa claramente en el capítulo de expectativas de los jóvenes que actualmente éstos son más exigentes a la hora de elegir el lugar en donde trabajarán teniendo más de 5 atributos indispensables para escoger, de no gustarles, simplemente optarán por cambiarse (lo que explica el aumento de la rotación). Anteriormente las empresas escogían abiertamente a sus colaboradores, hoy en día los jóvenes quieren elegir donde trabajan lo cual significa un cambio de paradigma, por ejemplo, se ha abierto la discusión en LinkedIn que existirán en el futuro plataformas para hacer un match o conexión entre lo que un postulante desea y lo que una empresa ofrece. Al ser más exigentes los nuevos colaboradores, las empresas necesitan distinguir con más fuerza su marca empleadora.

A5: Crecimiento en la importancia de generar PVE enfocada en los jóvenes

Como se vio en el marco teórico la propuesta de valor al empleado es un concepto relativamente nuevo que hace pocos años está tomando fuerza en nuestro país, pero con una gran rapidez, hoy en día varias empresas tienen una PVE estructurada y buscan atraer a los jóvenes, lo cual prevé que la competencia por colaboradores (talentos) será tan fuerte como la de los productos.

Como se observa en Figura 7.1 las **debilidades** D1 y D3 corresponden a atributos deseados por los jóvenes, por lo que es necesario mejorarlos para atraer así a los jóvenes, ambos atributos están relacionados la poca flexibilidad puede verse traducida en estrés laboral, por último la debilidad D2 debe trabajarse para crear valor para los colaboradores. En tanto a las **fortalezas** son atributos deseados por los jóvenes sin embargo se advierte que la percepción de los trabajadores (que es positiva al contar con casi el triple de fortalezas comparado con las debilidades) y la de los jóvenes en busca de empleo es diferente debido a su posicionamiento en las encuestas. Respecto a las **amenazas** A1, A2 y A4 corresponde a atributos propios de los jóvenes actuales, A3 corresponde a el problema que puede generar las interacciones de las distintas generaciones que será una amenaza permanente en el tiempo, independiente de las características de cada generación siempre existirán roces, por último, A5 es un indicador que genera una amenaza creciente en el tiempo. En relación con las **oportunidades** O2, O3, O4 y O5 hacen referencia al contacto con los jóvenes (puntos de promoción) y O1 se refiere a aprovechar la imagen de marca que genera la marca.

7.1. Estrategias FODA

Con el fin de construir la estrategia de posicionamiento de la marca empleadora se analizaron distintos tipos de estrategias que surgen a partir de la combinación de dos elementos del análisis FODA.

7.1.1. Estrategia DA

Estrategia que minimiza tanto las debilidades como las amenazas.

- **Estrategia DA1:** Incorporar beneficios que permitan a los jóvenes sentir dominio de sus tiempos, planteando sus funciones en torno a objetivos y no ha horarios o lugares de trabajo (D1, D3, A2, A5).
- **Estrategia DA2:** Incorporar beneficios innovadores o plantear los existentes que son distintivos (como los descuentos) de una manera atractiva para los jóvenes. (D2, A5)
- **Estrategia DA3:** Incorporar programas de mentoría entre jóvenes recién ingresados a la empresa con profesionales de generaciones mayores, planteándolos como beneficios no monetarios. (D2, A3)

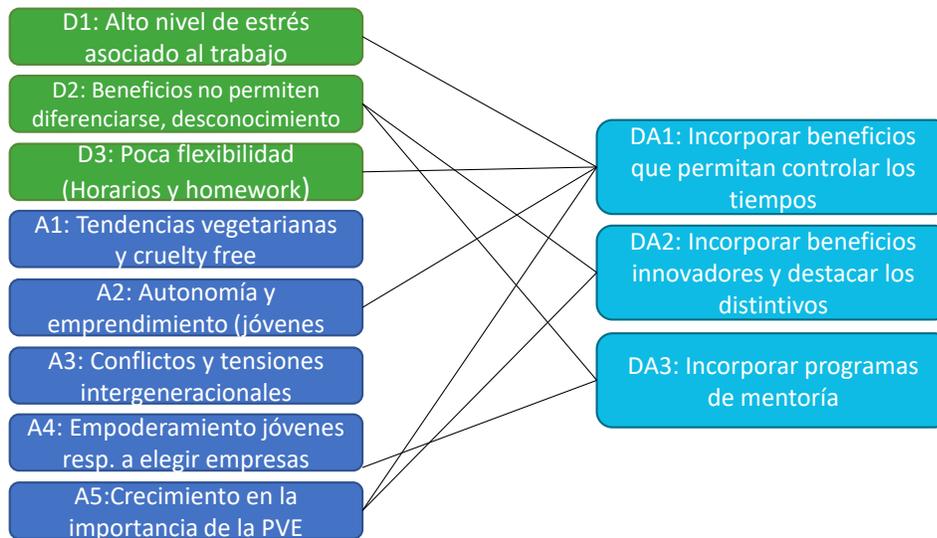


Figura 7.2: Estrategias DA (Fuente: Elaboración propia).

7.1.2. Estrategia DO

Estrategia que minimiza las debilidades y maximiza las oportunidades.

- **Estrategia DO1:** Promocionar los beneficios diferenciadores de la empresa en las redes sociales, dándoles mayor énfasis a modo de que quede en la memoria colectiva de estos al igual que en las universidades. (D2, O4, O5)
- **Estrategia DO2:** Sacar ventaja de la imagen de marca de la empresa para mostrar una imagen de empresa flexible y relajada a través de las redes sociales. (D1, D2, O1, O4)

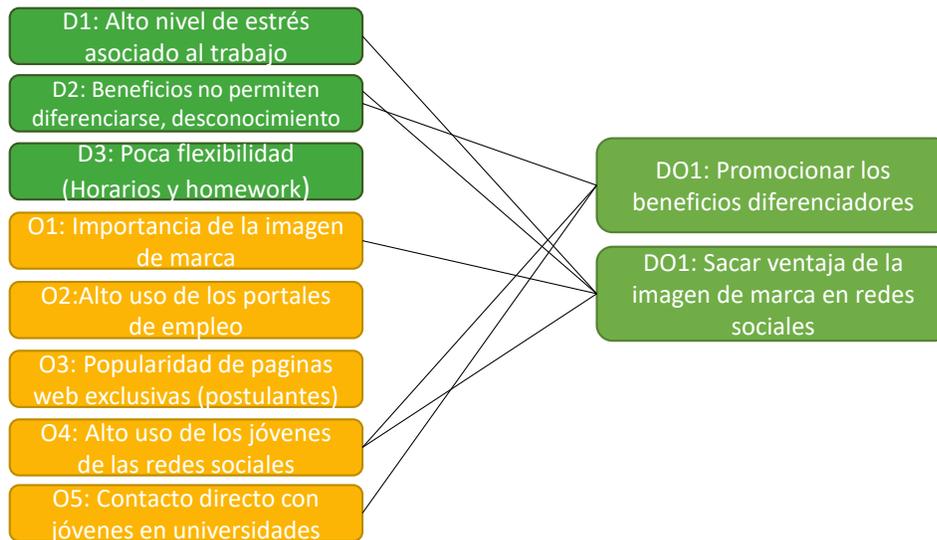


Figura 7.3: Estrategias DO (Fuente: Elaboración propia).

7.1.3. Estrategia FA

Estrategia que maximiza las fortalezas mientras minimiza las amenazas.

- **Estrategia FA 1:** Visibilizar las fortalezas de la empresa, estructurando una PVE consolidada que sea recordada destacando el sentido de trabajar en L'Oréal y por lo tanto no sea tan afectada por la cantidad de competidores. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A5, A4).
- **Estrategia FA2:** Visibilizar la responsabilidad ambiental de la empresa, destacando premios, iniciativas, metas, y esclareciendo que en los laboratorios de la marca no se generan pruebas en animales. (F9, A1)
- **Estrategia FA3:** Respecto al programa de mentorías ya mencionado (DA3) destacar el feedback y reconocimiento que este generara al estar en tutoría constante con expertos (F4, A3).

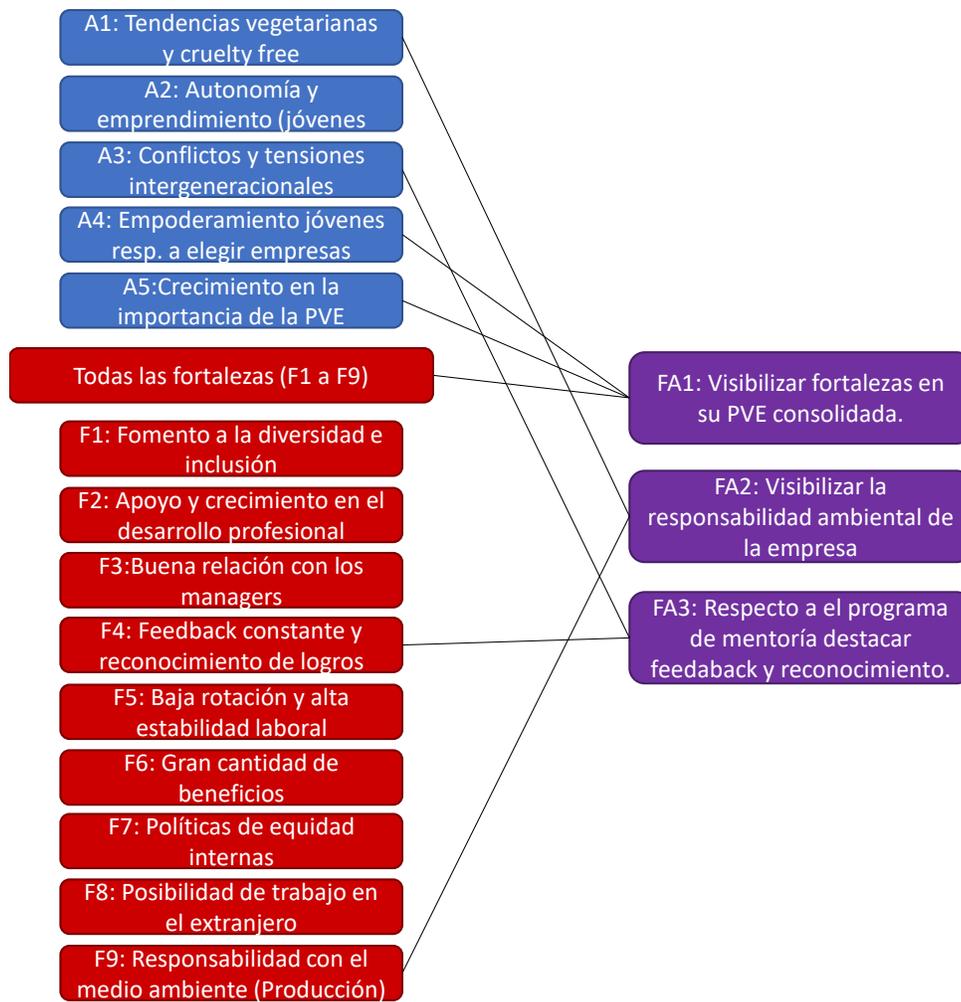


Figura 7.4: Estrategias FA (Fuente: Elaboración propia).

7.1.4. Estrategia FO

Estrategia que maximiza las fortalezas y las oportunidades.

- **Estrategia FO1:** Aprovechar el reconocimiento de la marca para destacar las fortalezas que tiene la marca, asociando la imagen a las fortalezas, por ejemplo, la misión “Belleza para todos” asociarlo a el fomento de diversidad e inclusión dentro de la compañía y no solo en los productos. (F1, F2, F3, F7, F8, O1).
- **Estrategia FO2:** Incorporar a los anuncios de vacantes en los portales de empleo la PVE destacando las fortalezas de la empresa. (F1 a F9, O2)
- **Estrategia FO3:** Crear una página web exclusiva para postulantes en donde se puedan apreciar de forma directa las fortalezas de la empresa (por ejemplo, con testimonios) (F1 a F9, O3)

- **Estrategia FO4:** Crear y promocionar redes sociales para mostrar la PVE, destacando las fortalezas de la empresa (F1 a F9, O4)
- **Estrategia FO5:** Promocionar en universidades las fortalezas de la empresa a través de la PVE. (F1 a F9, O5)

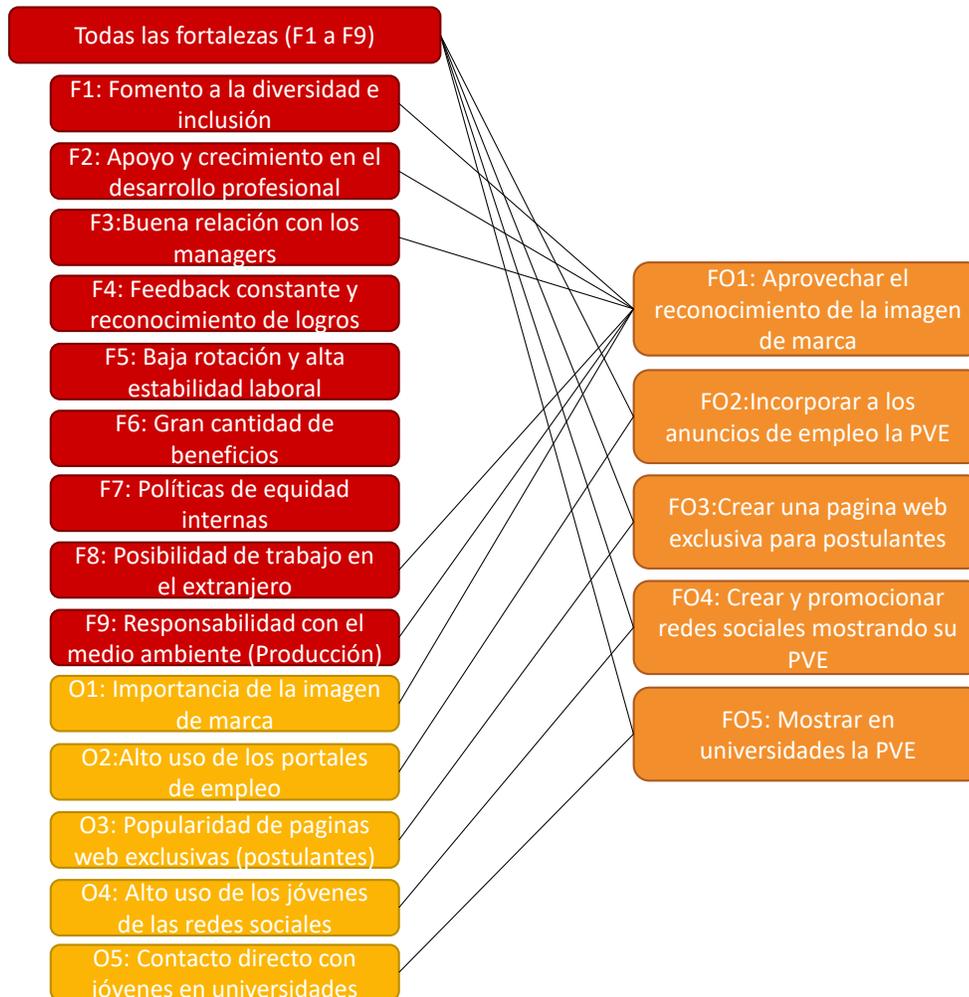


Figura 7.5: Estrategias FO (Fuente: Elaboración propia).

Capítulo 8

Creación de estrategia

Para lograr una estrategia de employer branding es necesario crear una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), para lo cual se debe adoptar o crear un modelo que explique los atributos y/o dimensiones de ésta., actualmente existen algunos modelos que explican la PVE, sin embargo, ninguno se ajustan a los requerimientos actuales de los jóvenes, ni a la complejidad de las empresas. Como se vio en el marco teórico uno de los modelos es el de Towers Watson, este modelo no se ajusta a las exigencias actuales de las empresas donde el foco ya no es necesariamente los beneficios, sino que, el conjunto de distintos factores, además no se incluye el propósito del trabajo que realizan los colaboradores, la relación con la marca ni los beneficios los cuales actualmente son elementos necesarios en el análisis, otro modelo es el de Higher Mix el cual propone un modelo envolvente similar al anterior (con más atributos o dimensiones) donde cada elemento está inmerso en otro lo que no se considera necesario, sino que el centro de la propuesta nace de las realidades de las empresas, por otra parte, no se incluye el propósito del trabajo, la marca de la empresa o el equilibrio entre el trabajo y la vida laboral, dimensiones necesarias en el análisis, el modelo de Mercer por otra parte no incluye el entorno empresarial, el clima laboral ni la cultura, por último e modelo World at Work no se relaciona con la misión o visión de la empresa, la marca ni el propósito.

Actualmente ningún modelo es reconocido como el más eficiente, sino que cada empresa a adoptado o adaptado alguno de estos modelos (u otros) para la construcción de su PVE. A continuación, se presentará un **nuevo modelo** de PVE creado por la autora de esta memoria que plantea poder clasificar a las empresas en un tipo de PVE para así poder generar una estrategia acorde a sus necesidades.

8.1. Modelo propuesto: Modelo Teselar

El modelo Teselar propone que para obtener una propuesta de valor al empleado bien enfocada se debe reconocer que tipo de PVE es, dependiendo del enfoque que la empresa quiera lograr. La Figura 8.1 ilustra el modelo propuesto y, a continuación, se explica en detalle cada elemento:

- **Empresa:** El triángulo central representa a la empresa, esto incluye a la marca, misión y visión, siendo un factor que todas las empresas por su conformación poseen e influyen en la apreciación de la PVE.
- **Compensaciones:** El triángulo derecho representa a las compensaciones entregadas a los colaboradores, incluyendo beneficios y sueldo (fijo y variable).
- **Bienestar:** El triángulo izquierdo representa el bienestar, incluyendo el clima laboral, cultura, equilibrio y desarrollo de carrera.
- **Sentido:** El triángulo superior representa el sentido, fin o propósito del trabajo realizado por la empresa y el colaborador.



Figura 8.1: Modelo Teselar (Fuente: Elaboración propia).

Dependiendo de la estrategia de recursos humanos, las características de la empresa y el mercado, el Modelo Teselar la PVE puede tener distintos enfoques:

Enfoques basados en un atributo:

- **Enfoque en las compensaciones:** si una empresa promueve sus beneficios económicos, con altos sueldos, beneficios o bonos y no se destaca por trabajar el propósito ni el bienestar de los colaboradores tendrá un enfoque en los beneficios formando un rombo en el lado derecho del triángulo (ver Figura 8.2). Un ejemplo son las mineras, donde existen grandes bonos para los trabajadores y su propuesta se basa en las compensaciones.

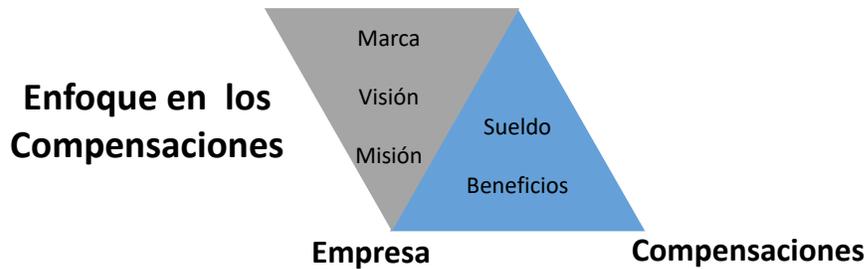


Figura 8.2: Enfoque en las compensaciones (Fuente: Elaboración propia).

- Enfoque en el bienestar:** si una empresa tiene desarrollado positivamente su clima laboral, desarrollo de carrera, cultura y/o equilibrio y no destaca el propósito ni los beneficios de los colaboradores tendrá un enfoque en los beneficios formando un rombo en el lado izquierdo del triángulo (ver Figura 8.3). Un ejemplo es la empresa WOM, como vimos en el capítulo de creación del GAP esta empresa destaca en su PVE la flexibilidad y clima laboral.

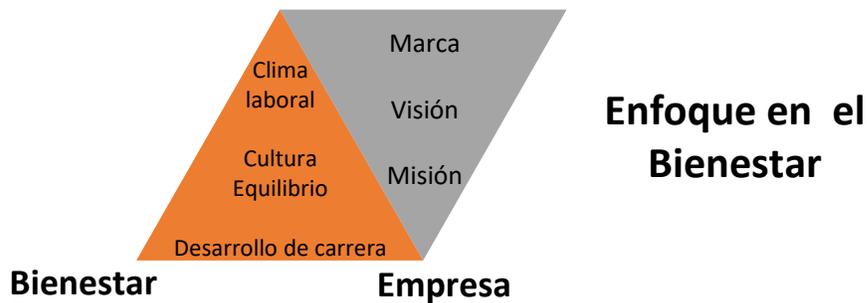


Figura 8.3: Enfoque en el bienestar (Fuente: Elaboración propia).

- Enfoque en el sentido:** Si una empresa fomenta su propósito o fin por el cual trabajan los colaboradores y no destaca las compensaciones o bienestar, tendrá un enfoque en el sentido formando un rombo en posición vertical(ver Figura 8.4). Un ejemplo son pequeñas fundaciones que tienen un propósito claro que motiva a los trabajadores y los hace sentir que son el elemento principal, sin embargo, los sueldos no pueden ser altos y el desarrollo de carrera tampoco es amplio.

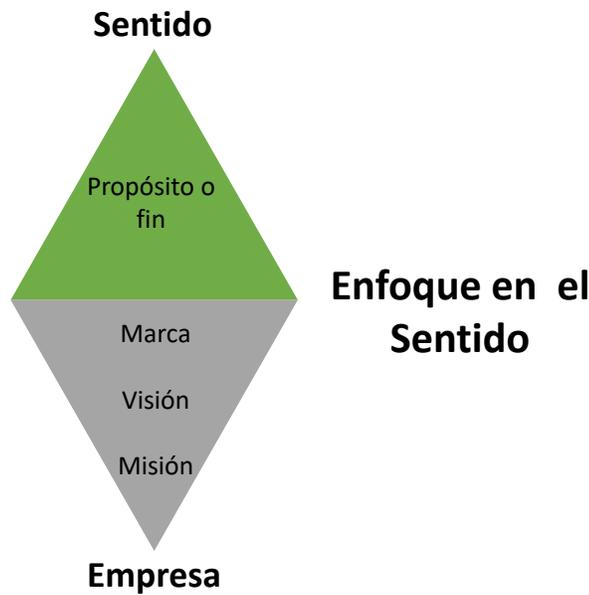


Figura 8.4: Enfoque en el Sentido (Fuente: Elaboración propia).

Enfoques basados en dos atributos:

- **Enfoque integral:** Si una empresa posee compensaciones atractivas y también logra el bienestar de sus trabajadores tendrá un enfoque integral, con lo cuál se obtendrá un trapecio en la base ver Figura 8.5. Un ejemplo es Falabella donde se ofrecen beneficios atractivos y destaca a la vez por su clima y desarrollo laboral.

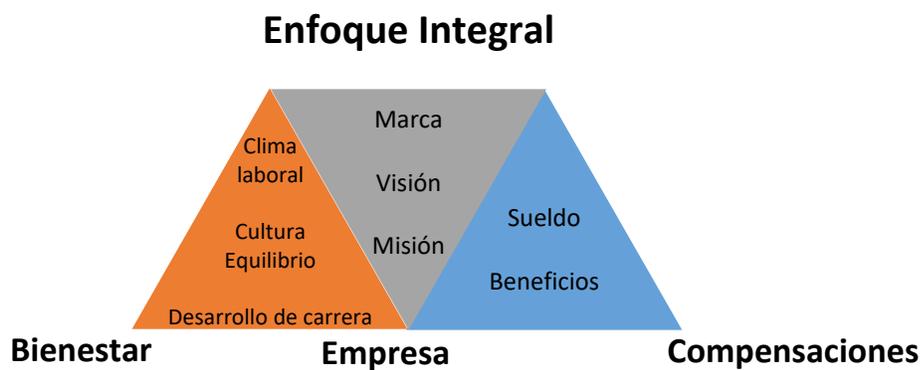


Figura 8.5: Enfoque integral (Fuente: Elaboración propia).

- **Enfoque motivacional:** si una empresa posee un clima laboral, cultura y desarrollo de carrera positivo y la PVE fomenta el sentido o propósito del trabajo realizado será un enfoque motivacional, con ello se formará un trapecio rotado ver Figura 8.6. Un ejemplo son fundaciones como Coaniquem que tienen gran desarrollo de carrera, un buen ambiente laboral pero no se destaca por su sueldo.

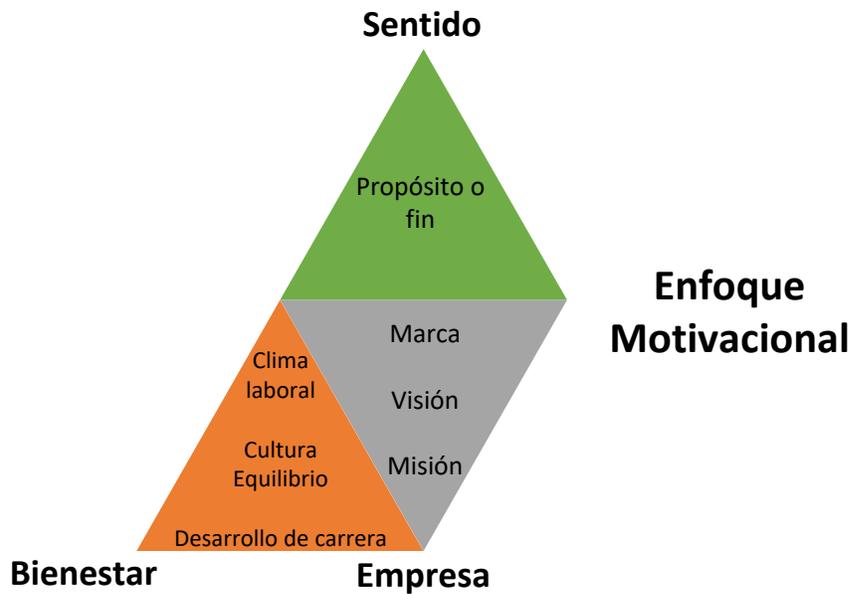


Figura 8.6: Enfoque motivacional (Fuente: Elaboración propia).

- Enfoque estacionario:** Si una empresa posee compensaciones atractivas y su PVE también está enfocada en el sentido entonces tendrá un enfoque estacionario, con ello se formará un trapecio rotado ver Figura 8.7. Un ejemplo son las clínicas y hospitales puesto que existen grandes beneficios asociados a la salud, y se inspira a los colaboradores a trabajar para ayudar a la sociedad, sin embargo, no hay grandes oportunidades de desarrollo de carrera.

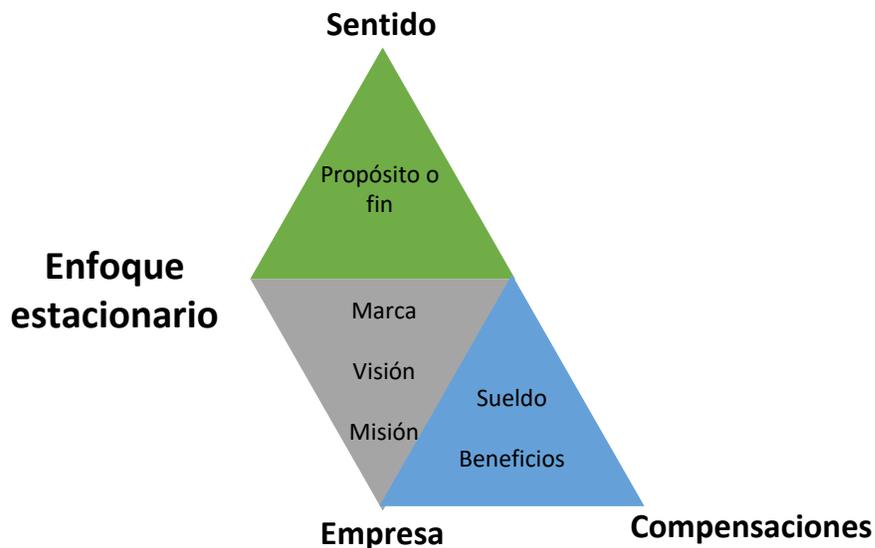


Figura 8.7: Enfoque estacionario (Fuente: Elaboración propia).

Consolidación:

Si la empresa reúne atributos en los 3 triángulos tendrá una consolidación de su PVE, la cual debe ser monitoreada para permanecer de esta forma. Un ejemplo es Banco BCI, como vimos en el capítulo de creación del GAP, la empresa refuerza sus beneficios, destaca su clima laboral, cultura y desarrollo profesional, y además busca dar un sentido al trabajo de los colaboradores indicando que estos son la base de la institución en su PVE.

8.2. Modelo Teselar aplicado a la empresa

El modelo Teselar se compone entonces de 4 elementos: la empresa, las compensaciones, el bienestar y el sentido, estos elementos como se vio en los capítulos previos son los que actualmente buscan los jóvenes (y también otras generaciones) para trabajar. Por lo anterior, se realizara la PVE en base al modelo Teselar, escogiendo el enfoque Consolidado, ya que los jóvenes se sienten atraídos por empresas que contemplen los cuatro elementos de forma compenetrada.



Figura 8.8: Consolidación (Fuente: Elaboración propia).

Figura 8.8 ilustra el modelo propuesto y a continuación se explica en detalle cada elemento aplicado a la empresa y entre paréntesis se señala a cuál estrategia FODA corresponde:

▪ Empresa:

- **Marca:** L'Oréal empresa líder mundial en belleza que respeta captura y entiende distintas necesidades (FO1)

- **Misión:** Belleza para todos (FO1)
- **Visión:** Crear productos cosméticos que satisfagan la diversidad infinita de necesidades y deseos de belleza. (FO1)
- **Compensaciones:**
 - **Beneficios y sueldo:** La gran cantidad de beneficios se centran en tiempo libre, crecimiento y desarrollo, tranquilidad y beneficios L'Oréal. (FA1, DA1, DA2)
- **Bienestar:**
 - **Clima laboral:** Excelente clima laboral, buena relación con los managers. (FA1)
 - **Cultura:** Fomento a la diversidad e inclusión, políticas de equidad y responsabilidad con el medio ambiente. (FA1)
 - **Equilibrio:** Flexibilidad horaria, homework y oportunidades de permisos sin goce de sueldo. (DA2)
 - **Desarrollo de carrera:** Oportunidades en el extranjero, capacitaciones, apoyo en el desarrollo profesional, mentorías, feedback constante y reconocimiento de los logros. (DA3)
- **Sentido:**
 - Orgullo de trabajar en L'Oréal para lograr la universalización de la belleza. (FA1, FO1)

8.3. Estrategia de Employer Branding para L'Oréal

Se propone la estrategia de Employer Branding basado en las 4P del Marketing Mix, cada una de las estrategias enunciadas es justificada a través de las estrategias FODA que nacen del GAP y el análisis de los capítulos anteriores, además se enuncian las actividades necesarias para lograr los objetivos.

Las 4P son definidas de la misma forma que en el capítulo 6.1 Marketing mix 4'Ps, a modo de resumen se recuerda que producto hace referencia a la propuesta de valor al empleado, es decir, que es lo que la empresa ofrece para que los colaboradores (o futuros) deseen trabajar en la empresa o mantenerse en ella, el precio se define como la compensación (remuneración y beneficios) que reciben los colaboradores a cambio del trabajo realizado, el punto es el lugar en donde se comunica el producto y la promoción es la forma de comunicar el producto en los puntos definidos.

8.3.1. Producto

8.3.1.1. Propuesta de enunciación del producto

Trabajar en L'Oréal, empresa líder mundial de belleza, es trabajar orgullosamente cada día por la diversidad y buscar la belleza para todos inspirándonos cada día de las diferencias que nos unen.

Trabajamos en base a el respeto, al espíritu emprendedor y la confianza, desafiando día a día a nuestros colaboradores a crecer y desarrollarse para hacer de L'Oréal una mejor empresa para todos celebrando la diversidad e inclusión.

Nos preocupamos por nuestros colaboradores brindándoles los mejores beneficios, centrados el control del tiempo, la tranquilidad, el crecimiento y las oportunidades a través del programa de mentoría y por supuesto siempre presente el momento L'Oréal.

8.3.1.2. Explicación

La propuesta de valor se creó en base al subcapítulo sobre el Modelo Teselar, tomando los cuatro elementos principales: la empresa, destacando a L'Oréal como empresa líder en belleza conectándolo con el sentido de trabajar por la diversidad y belleza para todos en base a las diferencias, las compensaciones al destacar los cuatro ejes control del tiempo, crecimiento, tranquilidad y los beneficios únicos y el bienestar destacando los elementos positivos de la encuesta de clima laboral el respeto, espíritu emprendedor, confianza y desafíos que general el trabajo.

Las acciones o actividades concretas que se deben realizar para llevar a cabo la PVE están ligadas directamente a los beneficios y promoción, los cuales serán explicados más adelante; una vez realizadas las actividades la PVE puede ser enunciada.

8.3.1.3. Estrategias FODA relacionadas

La propuesta de producto (PVE) toma de base a las estrategias (ver Figura 8.9): FO1, al relacionar la PVE con la empresa (Marca, visión y misión) y el sentido de trabajar en la empresa aprovechando la imagen de marca de la empresa, FA1 al destacar las compensaciones, el bienestar (clima laboral y cultura) y el sentido de trabajar en la empresa lo cual significan grandes fortalezas en una PVE consolidada, DA1 al incorporar los beneficios de control del tiempo, DA2 al mencionar las compensaciones y el bienestar (equilibrio) los cuales contienen beneficios deseados por los jóvenes y DA3 al destacar el programa de mentoría.

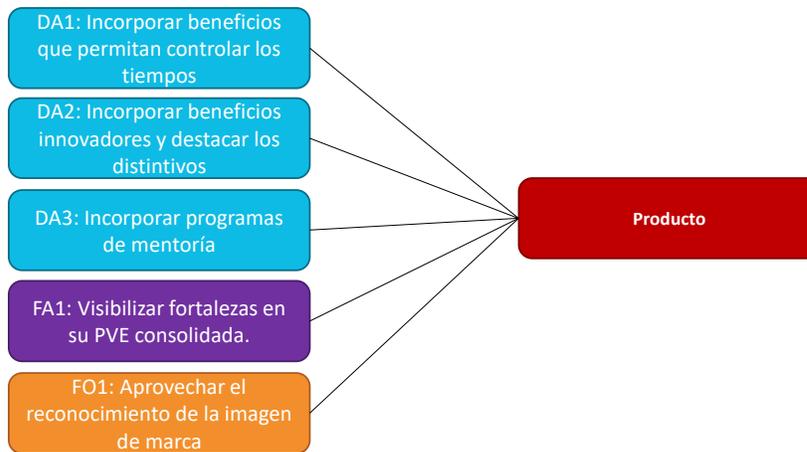


Figura 8.9: Estrategias FODA: Producto (Fuente: Elaboración propia)

8.3.2. Precio

8.3.2.1. Propuesta de enunciación del producto:

Porque para L'Oréal lo más importante son sus colaboradores, nos preocupamos de tu:

Control del tiempo

- 3 días adicionales libres “Beauty Days” al año para realizar la actividad que más te gusta.
- 2 días libres adicionales calendarizados por L'Oréal. (15/7-16/8)
- Cada viernes Beauty Friday, horario de salida a las 13:00 hrs.
- Días libres adicionales por matrimonio
- Flexibilidad horaria de entrada y salida ¹.
- Posibilidad de homework ¹.
- Posibilidad de permisos sin goce de sueldo¹.

Crecimiento y oportunidades:

- Oportunidad de trabajar en el extranjero
- Capacitaciones (online y presenciales)
- Programa de mentoría enfocado en el feedback constante ¹.

¹ Beneficios nuevos

Tranquilidad:

- Seguro de vida (100 % financiado por L'Oréal).
- Seguro de Salud (Para él y sus cargas (50 % y 50 %) Opcional)
- Plan de pensión. (Al cumplir 3 años en la compañía, Si ahorras el 1 % de tu sueldo base, L'Oréal complementará tu ahorro con el 2 %.)
- Convenio con sala cuna SODEXO
- Subsidio 3 primeros días de licencia (tope 2 licencias al año)
- Subsidio de licencia para rentas superiores a 78,3 U.F
- Exámenes preventivos gratuitos.
- Campaña de vacunación de colaboradores.
- Alimentación en casino de la empresa o Tarjeta Sodexo.

Momento L'Oréal:

- Bolsa mensual de productos de la compañía por un valor de 1UTM.
- Descuento de colaborador en: Beauty Zone (25 %), tienda Kiehl's (35 %), tienda Urban Decay (35 %) y tienda NYX (35 %) Dermacenter (35 %)

8.3.2.2. Explicación

El precio (Beneficios) conserva la mayoría de los elementos que se encontraron originalmente en la empresa, esto se debe a que el problema principal de su employer branding es la promoción de los beneficios y su enunciación, es por esto que dividieron los beneficios en 4: Control del tiempo, crecimiento y oportunidades, tranquilidad y momento L'Oréal; los nombres fueron escogidos con el fin de resumir y destacar los atributos deseados por los jóvenes, además de destacar los atributos diferenciadores. Por otra parte, se incorporaron los beneficios más deseados o valorados por los jóvenes, estos son los relacionados con el control del tiempo (flexibilidad, posibilidad de permisos sin goce de sueldo y homework) y el programa de mentoría que intentara eliminar los choques intergeneracionales.

8.3.2.3. Estrategias FODA relacionadas

Las estrategias FODA utilizadas para la creación del precio fueron las siguientes (ver Figura 8.10), DA1 incorporando beneficios que permiten el dominio del tiempo con los beneficios de control de tiempo, a través del beneficio de flexibilidad horaria, la posibilidad de homework y también la posibilidad de permisos sin goce de sueldo, DA2 y DO1 incorporando beneficios

innovadores y reformulando como presentar los beneficios antiguos, en especial los propio de L'Oréal. Por último, se incluye la estrategia DA3 incorporando un programa de mentoría para jóvenes a fin de minimizar la amenaza de los conflictos y tensiones intergeneracionales.



Figura 8.10: Estrategias FODA: Precio. (Fuente: Elaboración propia)

8.3.2.4. Principales actividades

Para poder realizar las modificaciones a los beneficios es necesario realizar las siguientes actividades:

Respecto a los beneficios de flexibilidad horaria, homework y permisos sin goce de sueldo:

- Realizar reuniones para explicar el cambio de metodología, el cual será sujeto a el cumplimiento de objetivos, es decir, de no cumplir los objetivos del cargo no se podrá optar a los beneficios.
- Realizar un piloto de flexibilidad, homework y permisos sin goce de sueldo tomando un grupo de prueba para ver el grado de flexibilidad que se puede dar, monitoreándolo para poder expandirlo en la compañía. Para el permiso sin goce de sueldo se debe realizar un concurso de postulación, los permisos pueden ser por enfermedades de algún familiar, extensión de vacaciones u otro similar.
- Fijar y difundir las limitantes de la flexibilidad (Horarios máximos, horario mínimo, tiempos de permanencia, días a la semana permitidos, cantidad de días máximos de homework, etc.)

Respecto al beneficio de Programa de mentoría enfocado en el feedback constante:

- Realizar reuniones y charlas informando las complicaciones que traen consigo las tensiones intergeneracionales
- Realizar un concurso para mentores en la empresa, los cuales serán bonificados según su desempeño y realizar capacitaciones a éstos.

- Realizar un piloto con jóvenes para medir la efectividad y proponer mejoras a la metodología
- Difundir en la empresa el programa de mentoría y los beneficios del feedback constante.

8.3.3. Punto

8.3.3.1. Propuesta de puntos

Los puntos para promocionar la PVE externamente son:

- Redes sociales: LinkedIn, Instagram y Facebook.
- Portales de empleo
- Página web especializada
- Universidades

Los puntos para promocionar la PVE internamente son:

- Pagina web interna
- Oficinas

8.3.3.2. Explicación

Los puntos son escogidos de acuerdo con el publico que los frecuenta, en cuanto a los puntos externos se destacan los medios digitales por sobre los físicos ya que son altamente frecuentados por los jóvenes tanto en sus tiempos libres como en la búsqueda de empleos, incluyendo solo a las universidades dado que allí se encuentran jóvenes que serán futuros profesionales.

8.3.3.3. Estrategias FODA

Las estrategias FODA utilizadas para elegir los puntos fueron (ver Figura 8.11), FO2 al incorporar los portales de empleo, FO3 directamente al considerar una página web especializada, FO4 al incluir las redes sociales, FO5 al proponer a las universidades, por ultimo se considero FA1 al incluir medios internos ya que la PVE no solo se debe visibilizar externamente.

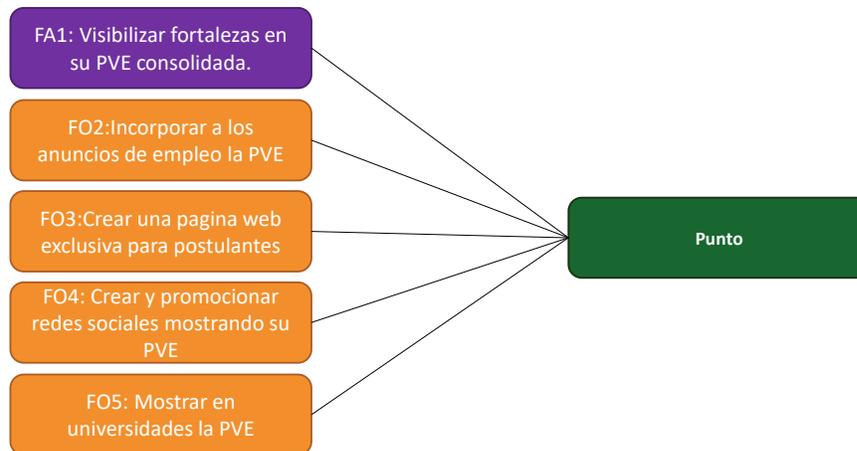


Figura 8.11: Estrategias FODA: Punto. (Fuente: Elaboración propia)

8.3.3.4. Principales actividades

Para utilizar los puntos como espacio de promoción, es necesario realizar algunas actividades

Puntos externos

- Creación de LinkedIn
- Creación de Facebook
- Creación de pagina web para postulantes
- Participación en actividades universitarias

Puntos Internos

- Actualización de pagina web interna
- Uso de espacios en las oficinas para promover la nueva PVE

8.3.4. Promoción

8.3.4.1. Propuesta de promoción

- **Redes sociales:**
 - Contenido: A modo general, publicitar la PVE, beneficios, experiencia de trabajar en L'Oréal a través de testimonios de trabajadores, entrevistas, galería de fotos con las oficinas, entre otros. En particular destacar en los post la diversidad e inclusión,

crecimiento y desarrollo laboral, la estabilidad laboral, la posibilidad de trabajar en el extranjero, la responsabilidad con el medio ambiente y los beneficios nuevos asociados a flexibilidad. Conectar la cultura de L'Oréal y su imagen de marca libre y diversa con su PVE.

- Plataformas: Crear Facebook y LinkedIn “L'Oréal Chile” (Instagram ya existente)
- Estadísticas: Aumentar la cantidad de seguidores e interacciones, conectar la página oficial de L'Oréal a las redes sociales y página web.
- **Portales de empleo:** Compartir la PVE descrita en el producto en cada una de las ofertas publicadas.
- **Página web:** Adquisición de una página web dedicada a explicar la experiencia del colaborador en la empresa, con foco en la PVE. Las secciones mínimas son: “¿Por qué trabajar en L'Oréal?”, “Beneficios”, “Experiencias” (de los colaboradores) y “oportunidades laborales”
- **Universidades:** Asistir a ferias laborales, realizar charlas informativas sobre las tareas que realizan diferentes carreras en L'Oréal, cuáles son los desafíos y aplicaciones, y promocionar la PVE, estas charlas serán dadas por colaboradores en “key position” de la empresa. Para lograr un recuerdo en los jóvenes de la empresa se realizarán regalos corporativos, además para obtener nueva información sobre los jóvenes se plantea realizar encuestas con tres a cuatro preguntas sobre su percepción de la empresa.
- **Página web interna:** Actualización de la actual página web, enfocándola en la nueva PVE, mostrando contenido exclusivo sobre la experiencia de los trabajadores, beneficios postulables y mejoras.
- **Oficinas:** Realizar capacitaciones para que todos los trabajadores entiendan, transmitan y se sientan parte de la nueva PVE, utilizando material físico (folletos/posters) y regalándole a los colaboradores algún implemento que les permita tener la PVE presente.

8.3.4.2. Estrategias FODA

Diversas estrategias FODA dieron el origen a las promociones (ver Figura 8.12), FA1 se muestra en todas las promociones al mostrar la PVE dentro de una gran campaña, FA2 la encontraremos en post de redes sociales, FA3 al promocionar en la empresa y fuera de esta las mentorías utilizando charlas y recuerdos, FO1 y DO2 al aprovechar el recuerdo de la marca para conseguir más seguidores en las redes sociales, FO2 al utilizar las conocidas plataformas de búsqueda de empleo, FO3 al decidir utilizar una web exclusiva para postulantes y promocionar fuertemente la PVE mostrando distintos discursos en ella, FO5 al utilizar un canal físico tradicional como son las universidades para promocionar la PVE, DO1 al destacar en la web, redes sociales, ferias y la propia empresa los beneficios más destacados.

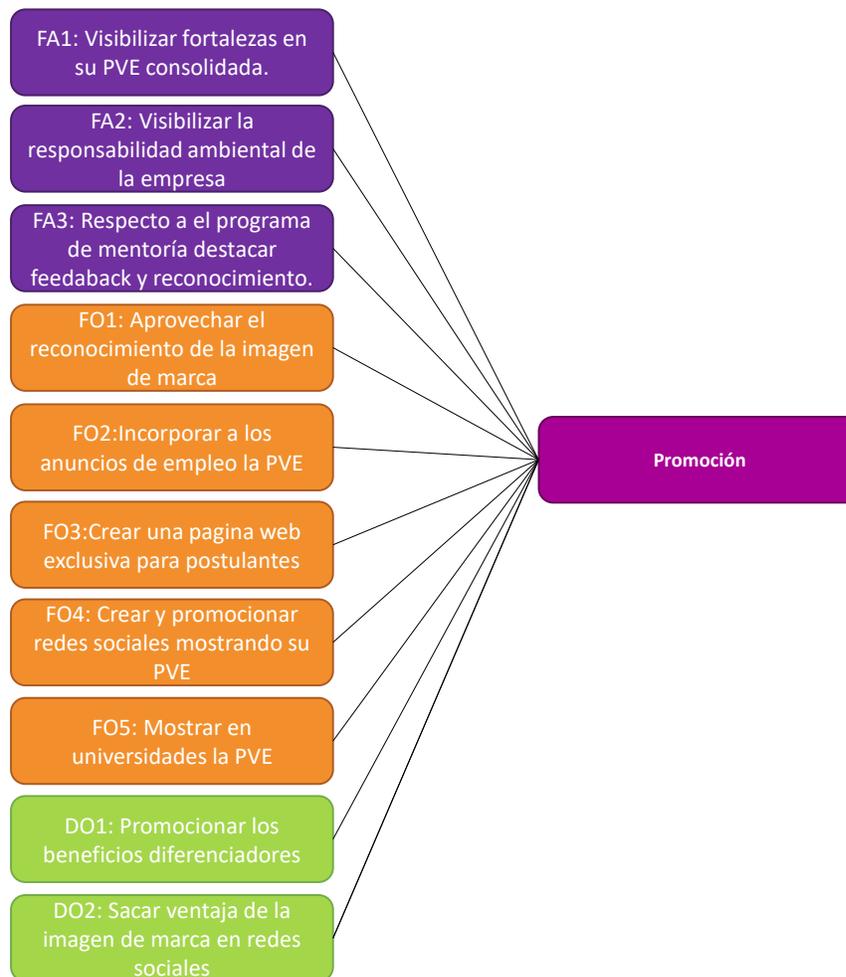


Figura 8.12: Estrategias FODA: Promoción. (Fuente: Elaboración propia)

8.3.4.3. Principales actividades

Para poder realizar la promoción se deben realizar las siguientes actividades:

- Crear contenido para las paginas web y redes sociales
- Administrar las paginas web y redes sociales
- Creación de material gráfico para la difusión de la PVE (o lineamientos estratégicos en caso de externalizar el proceso)
- Generar alianzas con rostros jóvenes para publicitar la PVE, los cuales deben ser acordes al perfil buscado (jóvenes profesionales influenciadores)
- Generación de material físico de difusión para las universidades (folletos, posters y regalos)

- Generar alianzas con universidades para realizar charlas, asistencia ferias y casos de estudio.
- Realizar capacitaciones sobre la nueva PVE

8.4. Plan de implementación

El ciclo de vida del proyecto para posicionar la marca empleadora se divide en 3 fases, cada una con un objetivo específico para completar el proyecto, las fases están construidas a partir de Building Blocks (BB), o bloques de construcción que agrupan actividades específicas del proyecto, ver Figura 8.13.

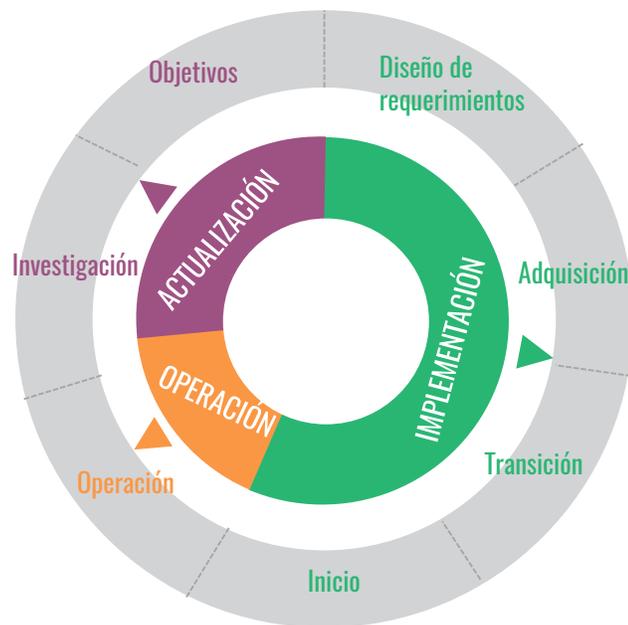


Figura 8.13: Ciclo de vida del proyecto (Fuente: Elaboración propia).

- **Fase de implementación:** el objetivo de esta fase es realizar todas las actividades necesarias para poner en funcionamiento el proyecto. Está compuesto de los Building Blocks:
 - BB1. Diseño de requerimientos: En esta etapa se diseñan todos los documentos y especificaciones necesarias para la realización de las distintas actividades del proyecto.
 - BB2. Adquisiciones: En esta etapa se realizan las compras y cotizaciones de todos los implementos y horas en recursos humanos necesarias para el proyecto.
 - BB3. Transición: En esta etapa se produce la transición entre la implementación del proyecto y el diseño y adquisición, iniciando el funcionamiento a través de pilotajes de los proyectos.

- BB4. Iniciación: En esta etapa se inicia las operaciones del proyecto y se inauguran secciones del proyecto.
- **Fase de operación:** el objetivo de esta fase es realizar las actividades necesarias para operar continuamente el proyecto. Está compuesto por:
 - BB5. Mantenición: En esta etapa se procura el mantenimiento y funcionamiento de todas las actividades mensuales y continuas del proyecto.
- **Fase de actualización:** el objetivo de esta fase las decisiones de la próxima generación son tomadas para comenzar nuevamente el ciclo del proyecto. Está compuesto por:
 - BB6. Investigación: En esta etapa se realizan las investigaciones necesarias, similares a las realizadas en este trabajo de título, pero de forma resumida para evaluar las mejoras necesarias.
 - BB7. Objetivos: En esta etapa se fijan los objetivos para la siguiente generación del proyecto.

A su vez en cada fase se explicará cada subproyecto, indicando las actividades necesarias para la realización de cada uno, éstos son los proyectos internos (comunicación, pagina web interna, beneficios nuevos), universidades (actividades que involucra a las universidades según lo planteado en la PVE), pagina web externa (exclusiva para postulantes), redes sociales y alianza con rostros.

8.4.1. Fase de implementación

BB1: Diseño de requerimientos

Interno:

- A1. Diseño del plan comunicacional: Diseñar de que manera se informara la nueva propuesta de valor al empleado internamente.
- A2. Diseño de las capacitaciones: Diseñar las capacitaciones necesarias para dar a comunicar la PVE a toda la organización. Incluir: encargados, tiempos de las reuniones, cronogramas, etc.
- A3. Diseño de requerimientos material de difusión: Diseño de material físico y digital para las capacitaciones y el plan comunicacional. Incluir: Encargados, material (regalos corporativos y diseños gráficos).
- A4. Diseño de documentos contractuales: Actualización de los documentos contractuales, incluyendo los nuevos beneficios y los requerimientos para poder optar a estos.
- A5. Diseño del plan de mentorías: Diseñar las especificaciones del programa de mentoría, encargados, requisitos para participar, tiempos, etc.

- A6. Rediseño de la página web interno: Levantar los requerimientos necesarios para ajustar la página web interna a la nueva PVE.

Universidades:

- A7. Diseño del plan del proyecto: Designar encargados de la difusión a universidades, asistentes a stand/ferias/charlas, calendarios, encargados de alianzas, universidades de interés, etc.
- A8. Diseño de requerimientos material de difusión: Diseño de material físico y digital para la comunicación de la PVE en universidades. Incluir: Encargados, material (folletos, panfletos, regalos corporativos, pendones y diseños gráficos).

Página web externa:

- A9. Diseño de los requerimientos gráficos: Diseñar los requerimientos que se desea tener el la pagina web y su contenido(escrito), contenidos del menú, tipo de gráficas, etc.

Redes sociales:

- A10. Diseño de los requerimientos gráficos: Diseñar los requerimientos gráficos de Facebook, Instagram y LinkedIn, esto incluye tipo de fotografías, ilustraciones, y contenido escrito.

Alianza rostros:

- A11. Diseño de los requerimientos contenido de la alianza: material a difundir, cantidad de imágenes, post en Instagram, videos, etc.

BB2: Adquisiciones

Interno:

- A12. Presupuesto horas hombre.
- A13. Compra material difusión para capacitaciones (Regalos corporativos y material gráfico digital).
- A14. Compra material difusión para mentorías (Regalos corporativos, posters y material gráfico).
- A15. Compra del diseño necesario para el rediseño de la pagina interna.

Universidades:

- A16 Presupuesto horas hombre.

- A17. Compra de material de difusión (diseño, folletos, panfletos, regalos corporativos y pendones).
- A18. Regalos encuestas.

Página web externa:

- A19. Presupuesto horas hombre de soporte .
- A20. Compra del servidor (o espacio).
- A21. Compra del dominio.
- A22. Compra del material gráfico (diseño).

Redes sociales:

- A23. Presupuesto horas hombre de administración.
- A24. Compra de membresía LinkedIn.
- A25. Compra publicidad Facebook e Instagram.
- A26. Compra de diseño de RRSS y material gráfico (fotografías, videos, etc.).

Alianza rostros:

- A27. Contratación de servicios de grabación y edición.
- A28. Contratación de los rostros y grabación.

BB3. Transición

Interno:

- A29. Pilotaje de nuevos beneficios: Prueba de los nuevos beneficios con un set reducido de colaboradores (entre 15 y 20).
- A30. Pilotaje plan mentoría: Prueba del plan de mentoría con un set de colaboradores (5 mentores 10 colaboradores).
- A31. Ajustes de los pilotajes.

Página web externa:

- A32. Test de la página web reportando errores, mejoras, etc.
- A33. Actualización con mejoras de la página web.

BB4. Inicio

Interno:

- A34. Difusión: realizar el plan comunicacional de la PVE y beneficios según lo definido en el diseño con el fin de comenzar la impartición de los beneficios (físicos y gráficos), junto con esto entregar los materiales de difusión.
- A35. Realización de capacitaciones: según lo definido en el diseño, considerando el feedback en cada sesión.
- A36. Postulación a beneficios: se realiza la postulación a beneficios según rendimiento y se eligen los colaboradores aptos para esto.
- A37. Impartición de los nuevos beneficios: se pone en marcha los nuevos beneficios para todos los colaboradores (y para los aptos en caso de los postulables).
- A38. Inauguración página web interna nueva y promoción de su uso y publicaciones en portales de empleo.

Universidades:

- A39. Difusión universidades: comienza la difusión de la nueva PVE en universidades, anuncio de charlas y ferias.

Página web externa:

- A40. Inauguración de la página web externa para postulantes
- A41. Mantención inicial de la página (nuevo contenido, material gráfico, publicidad)

Redes sociales:

- A42. Cambio de la imagen de Instagram e inauguración de Facebook y LinkedIn según lo diseñado.
- A43. Administración inicial de las redes sociales.
- A44. Promoción inicial de las redes sociales.

Alianza rostros:

- A45. Publicación en redes sociales, páginas web y comunicación interna de la campaña con rostros.

8.4.2. Fase de operación

BB1. Mantenimiento

Interno:

- A46. Administrar, mantener e incorporar feedback y material gráfico generado en la página web interna, y realizar publicaciones en portales de empleo.

Universidad:

- A47. Operación de universidades incluyendo charlas (al menos en 4 universidades por semestre), asistencia a ferias (al menos 3 universidades por semestre) y entrega de casos de estudio.
- A48. Encuesta a universitarios: en la asistencia a charlas y ferias impartidas por la empresa, se entregará encuestas a los asistentes en formato online con breves preguntas (Ver Anexo 11.4) con el objetivo de obtener información actualizada y específica respecto a la percepción de la PVE de la empresa, para incentivar la tasa de respuestas se regalarán productos de la empresa.

Página web externa:

- A49. Administrar, comunicar y actualizar continua de información en respecto a la página web externa, beneficios, redes sociales y campaña con rostros.

Redes sociales:

- A50. Administrar redes sociales, creando contenido nuevo, siempre comunicando la PVE e incluyendo campañas de marketing digital.

Otros:

- A51. Medir desempeño y acogida de los nuevos beneficios.

8.4.3. Fase de actualización

BB1: Investigación

- A52. Se analizan el feedback entregado tanto por los futuros colaboradores como los trabajadores actuales.
- A53. Se realiza actualiza la investigación realizada en el trabajo de tesis de manera resumida (Marketing Mix de las empresas más premiadas y preferencias de los jóvenes).
- A54. Se miden los GAP nuevamente para evaluar los cambios necesarios.

BB2: Objetivos

- A55. Se establecerán los objetivos para la próxima generación del ciclo.

8.4.4. Carta Gantt

Los tiempos de ejecución del proyecto se presentan través de la siguiente Carta Gantt, ver Figura 8.14.

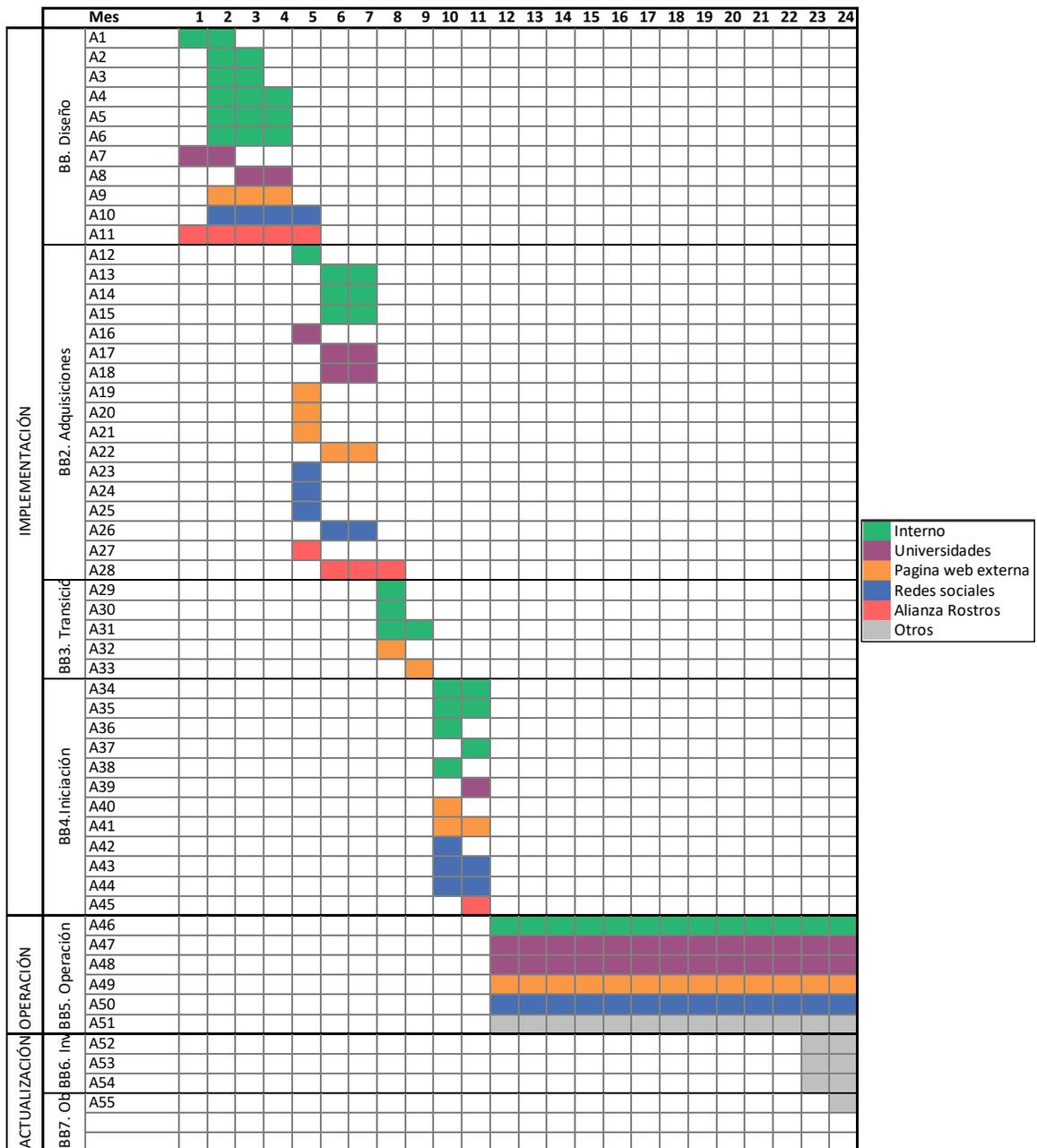


Figura 8.14: Carta Gantt (Fuente: Elaboración propia).

8.5. Análisis económico

La evaluación económica del proyecto se obtiene de la realización de un flujo de costos de el mismo, para ello se evaluó que recursos, productos o servicios son necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades del proyecto (Detalle en Anexo11.2 . Los elementos principales son las horas en recursos humanos (horas hombre), los productos y servicios necesarios para todas las etapas del proyecto, los cuales se presentan a continuación.

En la Tabla 8.1 se presentan los recursos humanos necesarios para el proyecto junto con su costo, siendo los primeros cuatro recursos internos de la compañía y los siguientes externos.

Recurso	Costo HH (\$CLP)
Jefe RRHH	23.333
Encargado RRHH	10.556
Encargado marketing	12.222
Encargado área legal	10.000
Administración RRSS	26.000
Mantenimiento web	26.000

Tabla 8.1: Costos Recursos Humanos. Elaborado a partir de: Duplos, 2019. Cursando, 2018. Coffe Design 2017

En la Tabla 8.2 se presentan los productos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades de los proyectos, compuestos en su mayoría por material para la difusión, capacitaciones y para las paginas web. Respecto a los regalos estos se diferencian según su uso, tazones son usados en las capacitaciones internas, las libretas regalos para las mentorías y los memo stick para universidades, además se presentan los regalos para las encuestas que contienen productos de la marca, por ultimo los poster y folletos (que usan el mismo diseño) son utilizados para la difusión.

Producto	Costo unitario(\$CLP)	Cantidad	Total(\$CLP)
Regalos Corporativos (tazón estampado)	504	1000	504.000
Regalos Corporativos (memo sticks)	372	15.000	5.580.000
Regalos Corporativos (Libreta)	1338	200	267.600
Posters (diseño)	70.000	1	70.000
Posters (Impresión)	169	100	16.900
Folletos (impresión)	169	6000	1.014.000
Regalos encuestas	20.000	20	400.000
Servidor	32.200	1	32.200
Dominio	9950	1	9950
Membresía LinkedIn	86.088	1	86.088

Tabla 8.2: Costos Productos. Elaborado a partir de: Aperados, 2019. Coffe Design, 2017. Alopriint, 2019. Nic Chile 2019. Hays, 2019. LinkedIn, 2019.

En la Tabla 8.3 se presentan los servicios necesarios para las actividades, los cuales en su mayoría son para la realización de la pagina web y la alianza con rostros.

Servicio	Costo (\$CLP)	Cantidad	Total (\$CLP)
Diseño gráfico	570.000	1	570.000
Rediseño pag web interna	310.000	1	310.000
Diseño web	390.000	1	390.000
Publicidad Facebook	960.000	1	960.000
Publicidad Instagram	960.000	1	960.000
Diseño RRSS y material gráfico	90.000	3	270.000
Grabación y edición videos	1.700.000	1	1.700.000
Contrato Rostros	1.500.000	2	3.000.000
Modificaciones web	110.000	1	110.000

Tabla 8.3: Costos Servicios. Elaborado a partir de: Coffe Design, 2017. Go emporio, 2019. CNN, 2018. CDE, 2015.

Se estableció cuales son los recursos necesarios para cada etapa y mes del proyecto (Anexo 11.2) a partir de las actividades y la carta gantt y los costos de estos fueron mostrados en las tablas 8.1, 8.2 y 8.3. De esta manera se creo el flujo de costos para la duración de 24 meses del proyecto.

En la Tabla 8.4 se presenta la fase de implementación la cual tiene un costo total de **40.938.298** (\$CLP), en esta fase los costos son en su mayoría puntuales.

Recurso/Mes	Implementación											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Jefe RRHH	1.493.333	2.053.333	840.000	840.000	280.000	0	0	0	0	0	0	186.667
Encargado RRHH	0	1.097.778	1.182.222	717.778	464.444	52.780	52.780	506.667	126.667	675.556	886.667	337.778
Encargado marketing	342.222	635.556	488.889	488.889	195.556	0	0	0	0	0	0	0
Encargado área legal	0	160.000	160.000	160.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (tazón estampado)	0	0	0	0	0	5.040.000	0	0	0	0	0	0
Diseño gráfico	0	0	0	0	0	570.000	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (Libreta)	0	0	0	0	0	267.600	0	0	0	0	0	0
Posters (diseño)	0	0	0	0	0	70.000	0	0	0	0	0	0
Póster (Impresión)	0	0	0	0	0	16.900	0	0	0	0	0	0
Rediseño pag web interna	0	0	0	0	0	310.000	0	0	0	0	0	0
Folletos (impresión)	0	0	0	0	0	1.014.000	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (memo sticks)	0	0	0	0	0	5.580.000	0	0	0	0	0	0
Regalos encuestas	0	0	0	0	0	400.000	0	0	0	0	0	0
Servidor	0	0	0	0	32.200	0	0	0	0	0	0	0
Dominio	0	0	0	0	9950	0	0	0	0	0	0	0
Diseño web	0	0	0	0	0	390.000	0	0	0	0	0	0
Membresía LinkedIn	0	0	0	0	0	86.088	0	0	0	0	0	0
Publicidad Facebook	0	0	0	0	960.000	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad Instagram	0	0	0	0	960.000	0	0	0	0	0	0	0
Diseño RRSS y material gráfico	0	0	0	0	0	270.000	0	0	0	0	0	0
Grabación y edición videos	0	0	0	0	1.700.000	0	0	0	0	0	0	0
Contrato Rostros	0	0	0	0	0	3.000.000	0	0	0	0	0	0
Modificaciones web	0	0	0	0	0	0	0	110.000	0	0	0	0
Mantenimiento web	0	0	0	0	0	0	0	0	1.144.000	624.000	832.000	0
Administración RRSS	0	0	0	0	0	0	0	0	1.040.000	1.560.000	520.000	0
Total (\$CLP)	1.835.556	3.946.667	2.671.111	2.206.667	4.602.150	17.067.368	52.780	506.667	236.667	2.859.556	3.070.667	1.876.444

Tabla 8.4: Costos fase de implementación

En la Tabla 8.5 se presenta la fase de operación y actualización la cual tiene un costo total de **26.863.349** (\$CLP)

Recurso/Mes	Operación										Actualización	
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Jefe RRHH	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	186.667	373.333
Encargado RRHH	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	337.778	1.393.333
Encargado marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargado área legal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (tazón estampado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño gráfico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (Libreta)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Posters (diseño)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poster (Impresión)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rediseño pag web interna	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Folletos (impresión)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regalos Corporativos (memo sticks)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regalos encuestas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servidor	32.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dominio	9950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Membresía LinkedIn	86.088	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad Facebook	960.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad Instagram	960.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diseño RRSS y material gráfico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Grabación y edición videos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contrato Rostros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Modificaciones web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento web	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000	832.000
Administración RRSS	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000	520.000
Total (\$CLP)	3.924.682	1.876.444	2.932.000	3.118.667								

Tabla 8.5: Costos fase de operación y actualización

Finalmente, el costo total del primer ciclo del proyecto con una duración de 24 meses es de **67.795.647** (\$CLP)

Capítulo 9

Conclusiones

Al terminar el trabajo de título se puede ver que todos los objetivos fueron cubiertos de manera positiva, a continuación, se revisará cada uno de ellos.

Respecto a la investigación de expectativas generacionales en el trabajo se observó que los valores asociados entre generaciones son distintos tanto a la hora de relacionarse con otros como a la hora del trabajo, siendo los millenials exploradores y presentistas, en cambio los centennialls desapegados, inquietos y preocupados de las diversidades. Uno de los desafíos más grandes para las empresas será lograr la fidelidad de las nuevas generaciones que aprecian distintos atributos no monetarios como el desarrollo y aprendizaje, el equilibrio entre la vida laboral y personal, sin dejar de lado los beneficios y salarios. El choque y las tensiones generacionales es también una situación a la que deben estar atentas las empresas. Respecto a la captación de talentos y propuesta de valor al empleado propuesta por otras empresas pudimos ver que hay empresas que se encuentran a la vanguardia, banco BCI presenta una PVE solida basada en la investigación de sus colaboradores y un plan comunicacional que permite que los jóvenes se inspiren en ella. Por otra parte, vimos que las redes sociales son un nuevo canal digital presente en las empresas con mejor evaluación en cuanto a su Employer Branding, para comunicar la PVE efectivamente es necesario adaptarse a los canales de las nuevas generaciones, sin dejar de lado los canales tradicionales como son las universidades, puntos de encuentro de jóvenes durante más de un siglo.

Respecto al diagnóstico externo de la marca empleadora vemos que hay factores que se repiten como la tecnología, el uso de redes sociales, la mezcla generacional y otros nuevos como lo son la inclusión y los movimientos económicos que permiten un buen rendimiento de la empresa, en tanto al diagnostico interno los beneficios de la empresa no son presentados de una manera atractiva por lo que presento un punto importante de mejora.

En tanto al análisis desarrollado respecto a las brechas entre la empresa y las expectativas de los jóvenes se vio en el análisis GAP y en la creación de estrategias FODA que la mayor deficiencia se encuentra en la falta beneficios de control del tiempo y flexibilidad y la mayor oportunidad esta en la manera en que se comunica la PVE.

La creación de la PVE significó un reto, debido a que los modelos actuales no se ajustan a las necesidades de todas las empresas, por lo que se propuso un modelo creado por la alumna para satisfacer las nuevas necesidades generacionales, que logra dar forma a la propuesta de valor al empleado que se consolida utilizando cuatro atributos la empresa donde se destacó el posicionamiento de la marca y su misión de “belleza para todos”, las compensaciones donde se incorporaron nuevo beneficios con el fin de atraer a los jóvenes dando flexibilidad, el bienestar donde se destacaron los mejores puntos del clima laboral y el sentido del trabajo que es lograr la diversidad. La PVE se organizó junto con otros tres elementos dando forma al Marketing Mix para crear la estrategia de posicionamiento, que organiza de forma tradicional los cuatro elementos adaptados, de estos elementos se destaca el producto y la promoción ya que el mayor problema encontrado fue que los beneficios y características positivas de la empresa no estaban siendo bien canalizadas por lo que una correcta enunciación de la PVE y una fuerte promoción permitieron dar un mayor valor a lo ofrecido por la empresa. Para poder posicionar a la marca empleadora se creó el ciclo del proyecto, el cual se definió como circular al necesitar actualizaciones debido a la naturaleza de los empleados (debido a que los deseos de las generaciones cambian) y para poder evaluar las mejoras. Finalmente se evaluó el proyecto, con un costo que supera los sesenta millones lo cual se debe a las múltiples tareas y recursos necesarios para desarrollar todas las fases (implementación, operación y actualización) por un periodo de 24 meses; también se observa que las fases de operación y actualización equivalen a menos de la mitad de los costos, por lo que si el ciclo no sufre grandes cambios en su actualización los costos se reducirán en un segundo ciclo.

Finalmente, se concluye que actualmente las demandas de los futuros colaboradores requieren que los recursos humanos no trabajen en forma paralela a las otras áreas de la empresa, ya que para posicionar la marca empleadora es necesaria la combinación de las áreas de marketing, estrategia y recursos humanos. Las nuevas generaciones exigen cada día una mejor propuesta de valor y la guerra por el talento recién está comenzando, adaptarse a los cambios y choques generacionales significara, sin duda, uno de los mayores retos para los recursos humanos actuales.

Capítulo 10

Bibliografía

- Aaker, D. A. 1996. El éxito de tu producto está en la marca : las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Adecco EFY. 2018. Resultados generales Chile 2018.
- Ageli y Deza. 2014. Propuesta de valor al empleado, Nuevas tendencias.
- Aloprint. 2019.[En línea]<<https://www.aloprint.cl> >[Consulta: 14 octubre 2019]
- Ambler, T., y Barrow, S. 1996. The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185-206.
- Aperados. 2019. Regalos corporativos [En línea]<<https://www.aperados.cl/shop/category/marketing-regalos-promocionales-corporativos-8> >[Consulta: 14 octubre 2019]
- CDE. 2015. [En línea]<<https://www.cde.cl/transparencia/docs/Res.Ex.%20N710.pdf> >[Consulta: 13 octubre 2019]
- CNN. 2018. SII sale tras influencers ingresos publicitarios [En línea] <<https://www.cnnchile.com/economia/sii-sale-tras-influencers-ingresos-publicitarios-declaracion-de-renta-20190708/> >[Consulta: 13 octubre 2019]
- Coffe Design. 2017. Tarifario [En línea]<<https://coffeedesign.cl/wp-content/uploads/2017/08/TARIFARIO-COFFEEDESIGN.pdf> >[Consulta: 13 octubre 2019]
- Consejo Superior Laboral. 2018. Informe anual de seguimiento y evaluación sobre la implementación y aplicación de la Ley N°20.940 que Moderniza el Sistema de Relaciones Laborales
- Cursando. 2018. ¿Cuánto gana un abogado en Chile? [En línea]<<https://cursando.cl/derecho/cuanto-gana-abogado-chile-sueldos/>>[Consulta: 13 octubre 2019]

- Deloitte. 2018. The 2018 Deloitte Millennial Survey. [En línea] <www.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-2018.html>[Consulta: 22 diciembre 2018]
- Deloitte. 2019. The Deloitte Global Millennial Survey Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”.
- Duplos. 2018. Guía salarial [En línea]<https://www.duplos.cl/wp-content/uploads/2018/11/GuiaSalarial_SMTM_2018.pdf>[Consulta: 13 octubre 2019]
- Euromonitor, 2018. Mass beauty and personal care in Chile. [En línea] <<https://www.euromonitor.com/mass-beauty-and-personal-care-in-chile/report>>[Consulta: 20 octubre 2018]
- Garvin Chow. 1993. Building a Learning Organización
- Generacion XYX. 2017. Criteria Reserch
- Gisbert, Eaissouni. 2014. Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua.
- Go emporio. 2019.[En línea]<<https://goemporio.cl/precios-publicidad-en-redes-sociales/>>[Consulta: 14 octubre 2019]
- Hays. 2019.[En línea]<www.hays.cl/es/groups >[Consulta: 13 octubre 2019]
- Higher Mix. 2018. Employee Value Proposition (EVP) <<https://www.thehighermix.com/performance/branding/employer-branding/employee-value-proposition/> >[Consulta: 01 julio 2018]
- Insync, surveys research consulting. How to create a compelling employee value position [En línea] <http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf >[Consulta: 23 diciembre 2018]
- Kapferer, J. N. 1992. Strategic Brand Management. New York: Kogan Page.
- Kelly. 2010. <<http://robdkelly.com/blog/communication/gap-meetings/> >[Consulta: 08 junio 2018]
- KOTLER, PHILIP y ARMSTRONG, GARY. 2013. Fundamentos de marketing Decimoprimer edición.
- KOTLER, Philip.2000. Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control.
- Kupperschmidt, B.R. 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective management. The Health Care Manager, 19(1), 65–76
- L’Oreal Chile, 2018.Organización. [En línea] <<https://www.loreal.cl/grupo/loreal-chile/organizacion.htm> >[Consulta: 17 octubre 2018]

- L’Oreal Chile. 2018. Datos Clave Chile. [En línea] <<https://www.loreal.cl/grupo/loreal-chile/datos-claves-chile.htm>> [Consulta: 20 octubre 2018]
- Lenk, P., Batra, R., y Wedel, M. 2003. Representing brand and category personality with circumplex models. An Arbor: University of Michigan Business School.
- LinkedIn. 2019. [En línea] <<https://www.linkedin.com/premium>> [Consulta: 14 octubre 2019]
- L’Oreal. 2017. Annual Report. [En línea] <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/LOreal_2017_Annual_Report.pdf> [Consulta: 17 octubre 2018]
- Mercotalento. 2018. Las 100 empresas con mayor capacidad de atraer y retener talento en CHILE.
- Nic Chile. 2019. Dominios [En línea] <<http://www.nic.cl/dominios/tarifas.html>> [Consulta: 13 octubre 2019]
- Payne, Cook, Horner. 2010 . The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention. WorldatWork Journal
- Ponce H. 2006 . La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- Radio Agricultura. 2018. Chile es el país de la región donde más se invierte en productos cosméticos. [En línea] <<https://www.radioagricultura.cl/tendencias/2018/10/18/chile-es-el-pais-de-la-region-donde-mas-se-invierte-en-productos-cosmeticos.html>> [Consulta: 20 octubre 2018]
- Robert Half. 2019. Guía Salarial 2019.
- Ruiz. 2012. <http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_Brechas.pdf> [Consulta: 10 junio 2018]
- Society of Human Resource Management. 2004. SHRM generational differences survey report: A study by the Society for Human Resources Management. Alexandria
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2009. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición.
- Sullivan, J. 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 10 de Julio]. <<http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>> [Consulta: 22 diciembre 2018]
- Swani. Organizar una atractiva propuesta de valor para los empleados en mercados emergentes <<https://voice-on-growth.mercer.com/content/mercervog/es/articles/career/curating-compelling-employee-value-proposition-in-emerging-markets.html?ms=y>> [Consulta: 04 julio 2018]

- Torrecilla, Clima organizacional y su relación con la productividad, 2005.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. 2010. Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142
- Universum. 2018. Investigación de talentos de Universum. Reporte de imagen de empleador ideal L’Oreal Group.
- Valdebenito.2016. Tesis “Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total”

Capítulo 11

Anexos

11.1. Resumen encuestas

Dimensión	Abreviación	Pregunta	Año	
			2018	2017
Espíritu emprendedor	Evaluación impacto en la empresa	Soy evaluado en relación al impacto que tienen mis acciones sobre los resultados de la empresa	76 %	70 %
	Manager actua de forma emprendedora	Mi manager directo actúa de manera emprendedora	82 %	69 %
	Aprendizaje errores	En mi equipo se admiten errores, siempre que podamos aprender de ellos	87 %	85 %
	Facilidad para proponer ideas	Si tengo nuevas ideas o proyectos, puedo ponerlos en práctica fácilmente	73 %	70 %
	Motivación a emprender	Se me anima a pensar y actuar con espíritu emprendedor	85 %	85 %
	Equipo eficaz	El equipo ejecutivo de mi departamento consigue hacer que las cosas avancen eficazmente	59 %	61 %

Cooperación	Manager orientado a objetivos comunes	Mi manager directo orienta nuestro equipo hacia un modelo de objetivos comunes y compartido	79 %	68 %
	Manager equilibra logros individuales y grupales	Mi manager directo tiene un enfoque equilibrado en el reconocimiento de los logros individuales y del equipo	70 %	64 %
	Apoyo de iniciativas de parte del manager	Mi manager directo apoya activamente iniciativas y cooperación con equipos de otras marcas y funciones	80 %	70 %
	Apoyo de otros equipos	Es fácil para mí obtener el apoyo que necesito para realizar mi trabajo (información, tiempo, consejo, best practices...) de otros equipos de la organización	68 %	63 %
	Reuniones eficientes	En mi departamento, las reuniones se realizan de manera eficiente (horarios, preparación previa, seguimiento de la agenda, resultados claros y próximos pasos)	54 %	52 %
	Implementación mejoras	Desde la última encuesta PULSE, hemos implementado como equipo planes de acción concretos para mejorar la forma en la que trabajamos juntos.	67 %	48 %
	Empoderamiento	Claridad manager	Sé perfectamente lo que mi manager directo espera de mí	84 %
Apoyo y ayuda		Recibo apoyo y ayuda en mi desarrollo individual y formación	65 %	58 %

	Feedback manager	Recibo comentarios claros y periódicos de mi manager directo sobre cómo realizo mi trabajo y cómo puedo mejorar	73 %	61 %
	Autonomía	Cuento con un buen nivel de autonomía para hacer bien mi trabajo	85 %	84 %
	Respeto al colaborador	Recibo un trato respetuoso como persona	93 %	89 %
	Promociones basadas en rendimiento y competencias	En mi División/Función, las promociones se basan en el rendimiento y las competencias	61 %	54 %
	Manager solicita feedback	Mi manager directo solicita de manera activa feedback mío y de mis compañeros	67 %	67 %
	Confianza para decisiones	En mi trabajo siento que se confía en mi para tomar decisiones a mi nivel	87 %	89 %
Soporte organizacional	Desarrollo de destrezas y habilidades	En mi puesto de trabajo se hace un buen uso de mis destrezas y habilidades	83 %	78 %
	Trabajo desafiante e interesante	Tengo oportunidad de realizar trabajos retadores e interesante	82 %	79 %
	No hay obstáculos en el trabajo	No existen obstáculos significativos en el trabajo para desempeñar bien mis funciones y responsabilidades	52 %	50 %
	Condiciones permiten la eficiencia	Las condiciones de mi trabajo me permiten ser tan eficiente como puedo ser	48 %	53 %
Compromiso	Actuar mas allá de las responsabilidades	Me siento motivado a ir más allá de las responsabilidades básicas de mi puesto	80 %	82 %
	Orgullo de trabajar en L'Oreal	Estoy orgulloso de trabajar en L'Oréal	91 %	88 %

	Motivación al esfuerzo	L'Oréal me motiva para esforzarme más cada día	81 %	79 %
	Recomendación del lugar de trabajo	Recomendaría L'Oréal a mis amigos como lugar de trabajo	70 %	69 %
Otros indicadores	Nivel de estrés aceptable	El nivel de estrés de mi trabajo es aceptable	43 %	38 %
	Diversidad e inclusión	Mi manager directo promueve la diversidad e inclusión en el equipo (sexo, edad, discapacidad, origen social y étnico)	85 %	79 %
	Manager tiene comportamiento ético	Mi manager directo tiene un comportamiento coherente con los principios Éticos de L'Oréal	88 %	80 %
	Puedo realizar denuncias éticas	Puedo denunciar las políticas o prácticas poco éticas con la autoridad correspondiente sin miedo a represalias	72 %	67 %
	Hay compromiso sustentable	Pienso que L'Oréal en mi país está comprometido activamente con un mundo más sustentable y realiza una contribución positiva a las comunidades en las que trabajo	92 %	87 %
	Ámbito digital es prioritario para el manager	El ámbito digital es una prioridad clave para mi manager directo.	75 %	75 %
	Motivación al esfuerzo	L'Oréal me motiva para esforzarme más cada día	81 %	79 %
	Recomendación del lugar de trabajo	Recomendaría L'Oréal a mis amigos como lugar de trabajo	70 %	69 %

Tabla 11.1: Preguntas de encuesta clima organizacional

11.2. Marcas pertenecientes al grupo L'Oréal Mundial

- Productos de Consumo Masivo:
 - L'Oréal Paris (Presente en Chile)
 - Garnier (Presente en Chile)
 - Maybelline (Presente en Chile)
 - NYX (Presente en Chile)
 - Niely (Presente en Chile)
 - Dark and Lovvely
 - Essie (Presente en Chile)
 - Mg
- L'Oréal Luxe
 - Lancome (Presente en Chile)
 - YvesSaintLauten (YSL) (Presente en Chile)
 - Giorgio Armani (Presente en Chile)
 - Kiehl's (Presente en Chile)
 - Urban Decay (Presente en Chile)
 - Biotherm (Presente en Chile)
 - It Codmrtivs
 - Raph Lauren (Presente en Chile)
 - Shu uemura
 - Clarisonic (Presente en Chile)
 - Viktor Rolf (Presente en Chile)
 - HR (Presente en Chile)
 - Diesel (Presente en Chile)
 - Cacharel (Presente en Chile)

- Yuesai
- Professional Products
 - L'Oréal Professionel (Presente en Chile)
 - Redken (Presente en Chile)
 - Matrix (Presente en Chile)
 - Kérastene (Presente en Chile)
 - Pureology
 - Decleor
- Active Cosmetics
 - La Roche Posay (Presente en Chile)
 - VICHY
 - Skin Ceuticals (Presente en Chile)
 - Cera Ve
 - Roger & Gallet

11.3. Modelos PVE actuales

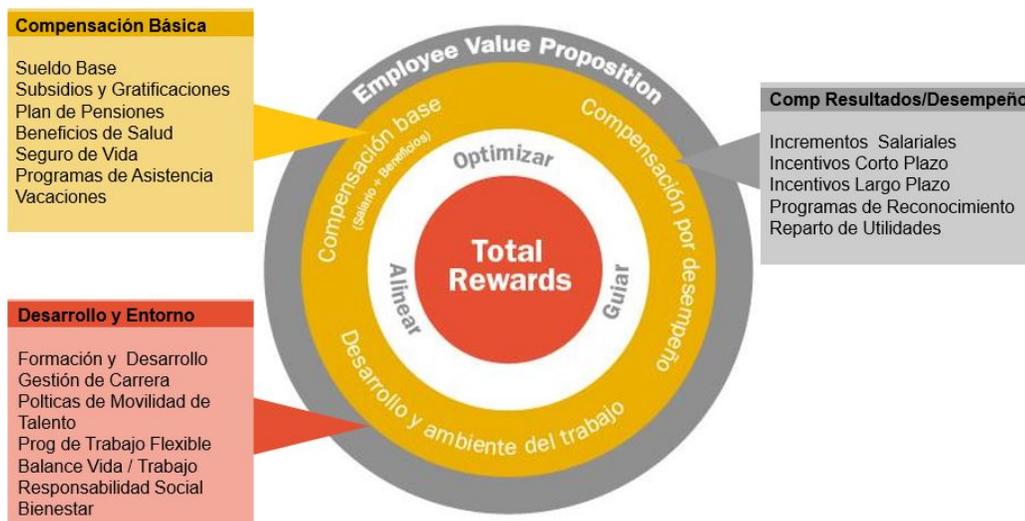


Figura 11.1: Modelo PVE Towers Watson

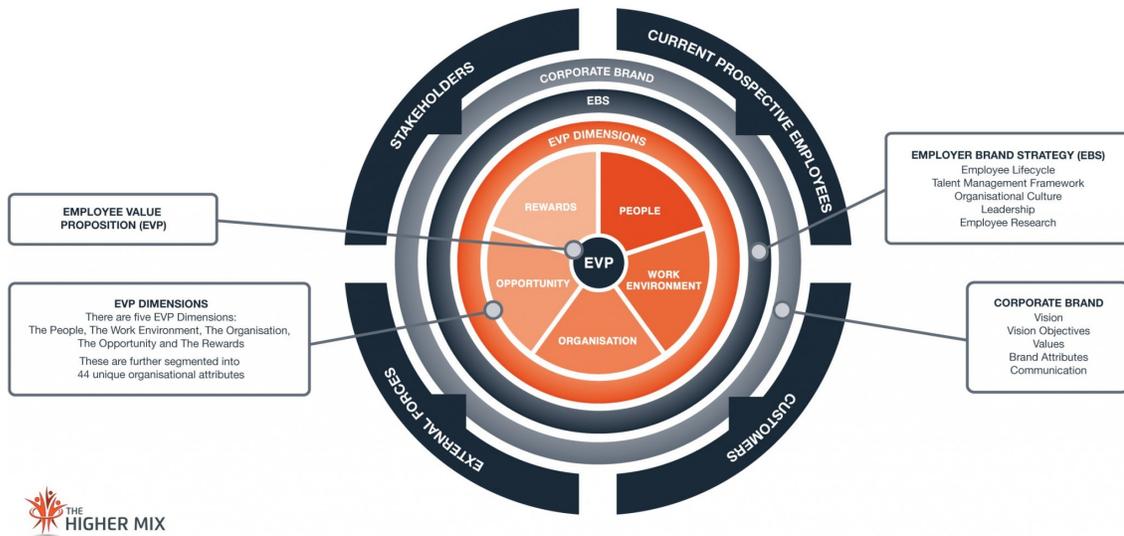


Figura 11.2: Modelo PVE Higher Mix

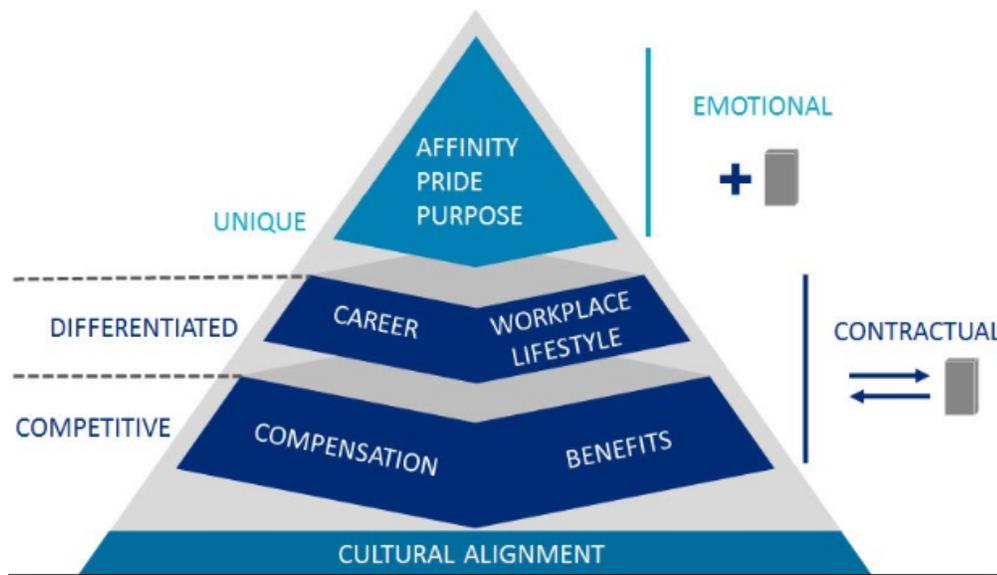


Figura 11.3: Modelo PVE Mercer



Figura 11.4: Modelo PVE Word at Work

11.4. Encuesta propuesta

Para la realización de la actividad A48, y con el fin de mantener una base de datos con información directa sobre los jóvenes universitarios, se propone realizar encuestas a éstos en las ferias o charlas universitarias utilizando como incentivo el sorteo de kits de productos (femeninos y masculinos), las cuales para simplificar la recolección y análisis de datos debe ser realizada de forma digital. A continuación se propone una encuesta.

Saludo: En L'Oréal queremos saber más sobre tus preferencias a la hora de buscar un empleo, para esto realizaremos una breve encuesta. Al completar el formulario se requerirá un medio de contacto para contactarte en caso de ganar el Kit de productos.

Primero, unas preguntas sobre ti

1. Sexo:

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Otro

2. Universidad:

3. Carrera:

4. Año que cursas:

- a) 1-2

- b) 3-4
- c) 5-6

Respecto a la búsqueda de empleo

1. ¿Qué es lo más importante del para ti a la hora de postular a un empleo?

2. Indica que tan importante del 1 al 5 son para ti los siguientes atributos. Donde 1 es 'nada importante' y 5 es 'muy importante'
 - a) Beneficios
 - b) Sueldo
 - c) Clima laboral
 - d) Desarrollo de carrera
 - e) Prestigio de la empresa o imagen
 - f) Visión y misión de la empresa
 - g) Propósito o fin de el empleo
3. ¿Qué es lo que más te llama la atención o agrada de L'Oréal en el ámbito laboral?

4. ¿Qué es lo que menos llama la atención o desagrada de L'Oréal en el ámbito laboral?

5. Indícanos un medio de contacto:

11.5. Datos para evaluación económico

Actividad	Recurso	Costo HH/ costo u	Horas/ cantidad	Costo mensual	Costo total
A1	HH Jefe RRHH	23.333	8	746.667	
A2	HH Encargado RRHH	10.556	8	337.778	
A3	HH Encargado RRHH	10.556	3	126.667	
A4	HH Encargafo marketing	12.222	4	195.556	
A4	HH Jefe RRHH	23.333	6	560.000	
A5	HH encargado área legal	10.000	4	160.000	
A5	HH Encargado RRHH	10.556	8	337.778	
A6	HH Encargado RRHH	10.556	3	126.667	
A7	HH Encargado marketing	12.222	4	195.556	
A7	HH Jefe RRHH	23.333	5	466.667	
A8	HH Encargado marketing	12.222	1	48.889	
A8	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A9	HH Encargado marketing	12.222	1	48.889	
A9	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A10	HH Encargado marketing	12.222	1	48.889	
A10	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A11	HH Encargado marketing	12.222	3	146.667	
A11	HH Jefe RRHH	23.333	3	280.000	
A12	HH Encargado RRHH	10.556	1	42.222	

A13	Diseño grafico	570.000	1		570.000
A13	Regalos Corporativos (tazon estampado)	504	10.000		5.040.000
A14	Poster (Impresión)	169	100		16.900
A14	Posters (diseño)	70.000	1		70.000
A14	Regalos Corporativos (Libreta)	1338	200		267.600
A15	Rediseño pag web interna	310.000	1		310.000
A16	HH Encargado RRHH	10.556	1	42.222	
A17	Folletos (impresión)	169	6000		1.014.000
A17	Regalos Corporativos (memo sticks)	372	15.000		5.580.000
A18	Regalos encuestas	20.000	20		400.000
A19	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A20	Servidor		1	32.200	32.200
A21	Dominio	9950	1		9950
A22	Diseño web	390.000	1		390.000
A23	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A24	Membresia LinkedIn	86.088	1		86.088
A25	Publicidad Facebook	960.000	1		960.000
A25	Publicidad Instagram	960.000	1		960.000
A26	Diseño RRSS y material grafico	90.000	3		270.000
A27	Grabacion y edicion videos	1.700.000	1		1.700.000
A28	Contrato Rostros	3.000.000	1		3.000.000
A29	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A30	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A31	HH Encargado RRHH	10.556	3	126.667	
A32	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A33	Modificaciones web	110.000	1	440.000	110.000
A34	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A35	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A36	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A37	HH Encargado RRHH	10.556	3	126.667	
A38	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A39	HH Encargado RRHH	10.556	8	337.778	
A40	HH Encargado RRHH	10.556	2	84.444	
A41	HH Mantenimiento web	26.000	6	624.000	
A42	HH Mantenimiento web	26.000	5	520.000	
A43	HH administracion RRSS	26.000	5	520.000	
A44	HH administracion RRSS	26.000	5	520.000	
A45	HH administracion RRSS	26.000	5	520.000	
A46	HH Mantenimiento web	26.000	3	312.000	
A47	HH Encargado RRHH	10.556	8	337.778	
A48	No aplica			0	
A49	HH Mantenimiento web	26.000	5	520.000	
A50	HH administracion RRSS	26.000	5	520.000	
A52	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A53	HH Encargado RRHH	10.556	15	633.333	
A54	HH Encargado RRHH	10.556	5	211.111	
A55	HH Jefe RRHH	23.333	2	186.667	
A51	HH Jefe RRHH	23.333	2	186.667	

Tabla 11.2: Datos para evaluación económica