



Marca empleadora y su propuesta de valor desde el área de Reclutamiento y Selección para la atracción de Jóvenes profesionales.

Parte I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: Catalina Gilchrist
Profesor Guía: Sebastián Ugarte**

Santiago, marzo 2021

Introducción.....	5
Problemática	6
Descripción de la empresa.....	12
Marco teórico	15
Subsistema de Reclutamiento y Selección	15
Marca empleadora y Propuesta de valor empleadora (EVP)	22
Jóvenes profesionales.....	28
Metodología.....	30
Encuesta de compromiso (encuesta de clima)	34
Encuesta FirstJob.....	35
Encuesta “Potenciales candidatos” (Fuente primaria).....	36
Descripción de la muestra:	37

Abstract

Polpaico abre sus puertas el año 1944, en la actualidad entrega servicios en la producción y despacho de hormigón, cemento y áridos. La compañía cuenta con 902 trabajadores, de estos menos del 15% corresponde a jóvenes profesionales nacidos entre 1989 y 1997.

La presente investigación surge por una necesidad solicitada por la alta gerencia de Polpaico de generar un plan de acción y una estrategia que permita atraer a jóvenes profesionales a la empresa. El objetivo general, para dar solución a la problemática presentada consiste en evaluar el concepto de Marca empleadora y su PVE desde el área de Reclutamiento y Selección de Polpaico para la atracción de Jóvenes profesionales, nacidos entre 1989 y 1997. Considerando con ello una propuesta de diseño de estrategia de Marca empleadora y PVE.

La metodología utilizada fue la de investigación y acción con un enfoque cuantitativo. Se diseñó y aplicó una encuesta (fuente primaria) a 103 jóvenes (llamada encuesta potenciales candidatos), la cual se basó en la medición de 8 dimensiones (beneficios, reputación, innovación y modernidad, calidad de vida, ambiente laboral, desarrollo de carrera, subsistema de reclutamiento y conocimiento de la marca). Adicionalmente, se utilizaron diversas fuentes secundarias tales como encuestas de clima, FirstJob, procedimiento de Reclutamiento y Selección y la memoria de la empresa, con el fin de complementar y contrastar la información recabada en la encuesta de potenciales candidatos.

Como principales resultados se puede determinar que las dimensiones más valoradas actualmente en Polpaico son: ambiente laboral, reputación e infraestructura de la empresa. Por el contrario, dentro las áreas evaluadas como más débiles en ambas encuestas se encuentra recompensa y reconocimiento, talento y dotación (capacitación, desarrollo organizacional y reclutamiento y selección) y desarrollo de carrera.

Para el subsistema de Reclutamiento y Selección se identificaron oportunidades de mejora en relación a utilizar no solo portales laborales, sino que expandir los lugares de búsqueda y llegar a todos los estratos y edades.

La propuesta de intervención se diseñó mediante el modelo de recompensa total de Mercer, con el fin de generar mejoras en las compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera y calidad de vida. Para esto se propusieron medidas concretas en cada una de ellas, esto con el fin de contar con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que sea

coherente con los intereses del grupo objetivo, y con la cultura y estrategia de Polpaico. Adicionalmente se propuso una mejora para el subsistema de reclutamiento y selección, y una estrategia comunicacional, que cierra finalmente la estrategia de implementación de una Marca Empleadora.

Esta estrategia exigirá la renovación de procesos y ofertas de las principales áreas de la gerencia de recursos humanos de Polpaico, tales como: Reclutamiento y Selección, Compensaciones y beneficios, Gestión de personas y Desarrollo Organizacional.

Introducción

Las organizaciones son también definidas como una “unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes”. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1996, p.6). En esta interacción por alcanzar objetivos comunes, el sistema organizacional demanda una determinada manera de funcionar y transa con los trabajadores una recompensa para ello, siendo originalmente la remuneración. Este aspecto transaccional entre personas y organizaciones ha ido cambiando en el tiempo. Al respecto, Schultz (1995), (citado por Ramírez, Abreu & Badii, 2008), señala que “la alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo [...]. La nueva generación de empleados exige trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico”.

El mercado laboral, avanza muy rápido y por lo mismo se han ido modificando las relaciones entre empleador y trabajador, esta situación ha generado que las empresas tengan que replantearse cuál y cómo tiene que ser el papel de Recursos humanos en el futuro, es por este motivo que las organizaciones se han visto en la necesidad de utilizar nuevas herramientas más novedosas y que pongan en el centro al trabajador y sus necesidades. El área de Reclutamiento y Selección no se encuentra ajena a este cambio, con lo que al pasar de los años ha debido pasar de ser un área basada únicamente en la búsqueda de candidatos aptos para ingresar a trabajar, a generar diversas estrategias con una propuesta de valor que resulte atractiva para las nuevas generaciones de trabajadores que ingresan al mercado laboral. El concepto de Marca Empleadora surge con fuerza en los últimos años como una herramienta útil para potenciar la atracción de los jóvenes profesionales a las empresas. Blasco-López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, (2014) entienden marca empleadora como:

“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. De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento”. (p. 34).

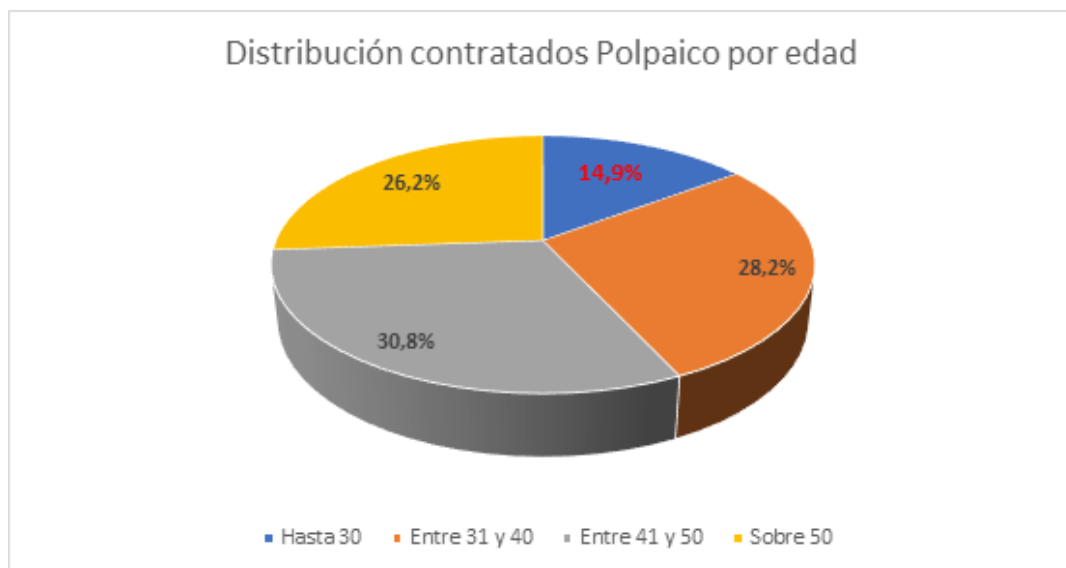
El presente estudio abordará principalmente el Subsistema de Reclutamiento y Selección y cómo potenciar el concepto de Marca Empleadora de la empresa Polpaico para atraer a jóvenes profesionales.

Problemática

El presente estudio, surge en primera instancia por una necesidad solicitada por la alta gerencia de atraer jóvenes profesionales a la empresa, frente a esto, se observa un desconocimiento en relación a cómo la Marca Polpaico está siendo hoy en día reconocida por el público de la generación Y (tanto interno como externo) y como el fomentar este aspecto, puede potenciar al área de Reclutamiento y Selección en sus búsquedas. Entender si sus valores, pilares, misión y visión están siendo percibidos como la empresa lo ha declarado resulta fundamental para generar un punto de partida, ya que éstos responden a cómo quiere posicionarse tanto en el mercado como con sus trabajadores. Vincular entonces su propuesta de valor a estos conceptos resulta crítico para el cumplimiento de su estrategia.

Hoy se puede observar que del total de trabajadores que son parte de la empresa (902) sólo 134 personas que representan el 14,9%, son nacidos entre 1989 y 1997. Cabe destacar que el 57% del total de la dotación corresponde a personas mayores de 40 años. Como se observa en el gráfico 1 de distribución de contratados de Polpaico, más del 25% del total de la dotación estaría próxima a jubilarse entre los siguientes 10 a 15 años. Esto deja en evidencia la necesidad de contar con mayor dotación de jóvenes dentro de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

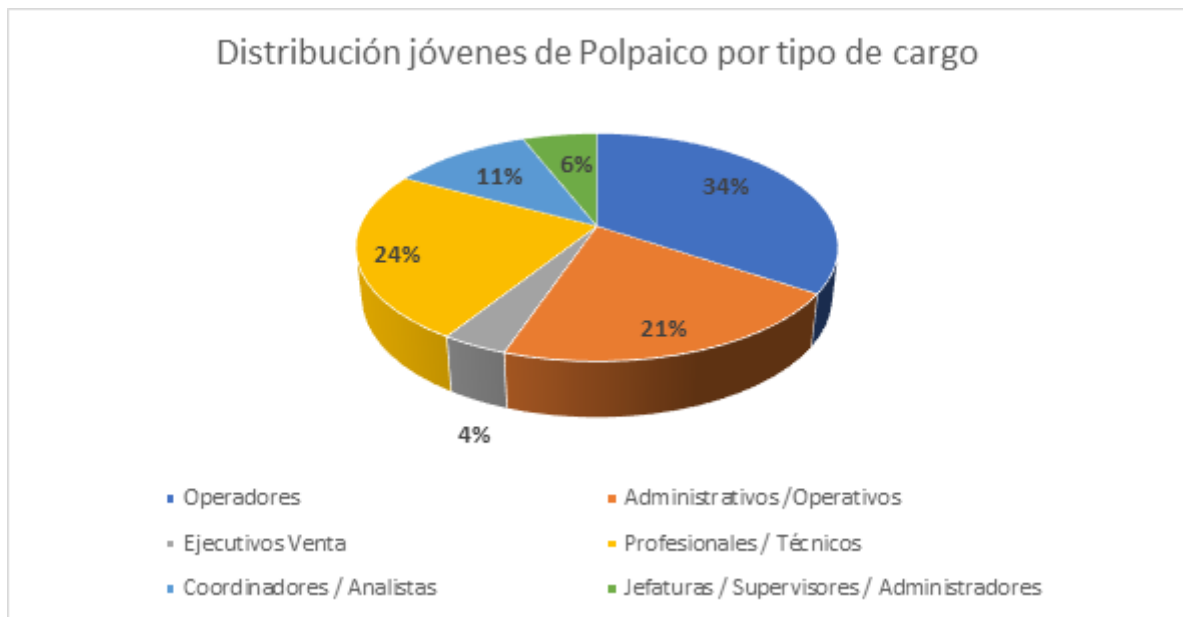
Gráfico 1. Distribución de Contratados en Polpaico por edad al cierre de agosto de 2020



Fuente: elaboración propia (2020)

Al analizar al grupo objetivo de estudio, que actualmente se encuentran contratados en Polpaico por tipo de cargos, podemos observar lo siguiente:

Gráfico 2. Distribución de jóvenes de Polpaico por tipo de cargo al cierre de agosto de 2020



Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo al gráfico anterior, se puede concluir que, del total de los contratados de este grupo, solo el 40% ocupa cargos de nivel profesional (coordinadores / analistas, jefaturas / supervisores / administradores y profesionales / técnicos), concentrándose el mayor porcentaje de los jóvenes en cargos de tipo operadores. En relación al estudio, se puede observar que únicamente 79 contratados corresponde a jóvenes profesionales, lo cual representa el 8,7% de la nómina total. Es relevante destacar que la empresa, no cuenta con indicadores de rotación que pudiesen ayudar a comprender de mejor manera como está la empresa y donde se tiene que mejorar para disminuir el porcentaje, sin embargo, esa información no existe, ya que no se realiza un análisis de rotación ni anual y mucho menos por área o cargo, por lo que se desconoce dónde es que el área de reclutamiento tiene que poner los esfuerzos para evitar fugas.

Por otra parte, el área de Reclutamiento y Selección no cuenta con una propuesta de valor empleadora, por lo que la manera como hoy se realizan las búsquedas, no tiene un foco que permita entregar estructura para atraer talentos jóvenes. Hay que considerar que el perfil principal que Polpaico busca se enfoca principalmente en personas tituladas de carreras relacionadas con la ingeniería, esto debido al rubro de la compañía.

Hace 20 años, la marca Polpaico era muy reconocida, sin embargo, al pasar el tiempo cada vez fue menos lo que veíamos su característico logo, por lo que su recuerdo

como empresa fue desapareciendo poco a poco. Hoy en día Polpaico se encuentra en un proceso de transformación e intenta nuevamente ser el proveedor preferido para los clientes, por lo mismo hace aproximadamente 3 años, la empresa comenzó un proceso de cambio, modificando su logo, sus políticas comienzan a ser más vanguardistas y su visión se encuentra centrada en la sociedad.

Frente a esta transformación, la Gerencia de Recursos Humanos se ha visto obligada a replantear la manera en cómo se está trabajando, ya que se intenta apuntar hacia la innovación. Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, (2008) refieren que “el reclutamiento tiene como objetivo atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo”, ya que esta intención tiene que ver con la actitud a la adaptación entre los requisitos del puesto, las habilidades, los conocimientos y las aptitudes del futuro empleado, por otra parte, la motivación entre las características del cargo disponible y la personalidad e intereses, es decir, el deseo personal de realizar la labor de la mejor manera posible (Gómez-Mejía & cols, 2008); por otro lado, en cuanto a la selección de personal, el objetivo básico “es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007). El área de Reclutamiento y Selección cumple un rol estratégico al momento de lograr con herramientas específicas poder atraer a los talentos que se requieren en la empresa. Hace poco tiempo, el área de Reclutamiento y Selección de Polpaico se ha comenzado a profesionalizar (hoy en día cuenta con profesionales especialistas en el área), sin embargo, aún se observan falencias en cómo atraer profesionales jóvenes (Millennials) a la compañía.

A finales del año 2019 se realizó un estudio de compromiso (como encuesta de clima) aplicada por una consultora externa (la recolección de información se llevó a cabo a través de una aplicación *on line* del instrumento de compromiso), a un porcentaje importante de la compañía (se invitó a participar a 923 personas de las cuales respondieron 794 lo que representa un 86% del total) el cual, arrojó dentro de sus resultados, que el ítem “Marca” considerando únicamente las áreas corporativas (Recursos Humanos y Asuntos corporativos, Administración y Finanzas, Tecnología informática, Prevención de riesgo y salud ocupacional) se percibía disminuida con un 59% de aprobación a la gestión, lo que significa una oportunidad de mejora. También se observó que el ítems “Talento y dotación” (acá se incluye a Reclutamiento y Selección) arrojó un 47% de aprobación a la gestión que se realiza respecto de este, lo que implica un ítem crítico en el cual se tiene que poner mayor atención, es un área que necesita potenciarse con nuevas herramientas para generar un vuelco en cómo hasta hoy se realizan los procesos. Estos resultados se condicen con los obtenidos por la empresa en su totalidad, donde se incluyen a todas las áreas de negocio

(Cemento, Hormigón y Áridos), ya que el ítem “Marca” arrojó un 72% lo que implica una fortaleza moderada de la cual aún se puede trabajar para mejorar, y en cuanto al ítem “Talento y dotación”, el resultado fue de un 59% correspondiente a ser vista como una oportunidad de mejora (Kincentric, 2019).

De acuerdo al estudio realizado por Deloitte (Millennial Survey), para el 2025 el 75% de la fuerza laboral se encontrará concentrada en la generación Y. Es por esto, que se considera relevante estudiar a los jóvenes profesionales como muestra de nuestro proyecto, sin embargo, se acotará el rango de edad dentro de la generación Y, el estudio comprenderá a profesionales nacidos entre 1989 y 1997, dado que este grupo representa el mayor desafío en cuanto a la atracción por parte de la empresa. Hoy en día en Polpaico esta generación representa solo el 14,9% del total de trabajadores.

Por este motivo es que se considera el concepto de “Marca empleadora” como una herramienta que permitiría generar un cambio estratégico para lograr la atracción de mayor cantidad de trabajadores de estas características.

A partir de la década de los setenta se empezó a esbozar el concepto de la imagen corporativa desde el punto de vista del empleador, al pasar los años se comenzó a profundizar el concepto de Marca Empleadora o Employer Branding. Gatewood, Gowan & Lautenschlager (1993) realizaron una investigación donde se pudo concluir la existencia de una correlación positiva significativa entre la imagen de una organización o employer branding y la probabilidad de que un postulante decida trabajar en esa organización. Vinculando de esta forma estrechamente el concepto de Marca Empleadora con el subsistema de Reclutamiento y Selección como pilar estratégico para impulsar dicho concepto.

Estudios de LinkedIn (2020) han determinado que el potenciar la marca empleadora es beneficioso tanto para los reclutadores como para las empresas ya que reducen en un 28% la rotación, disminuye el costo de contratación en un 50%, aumenta en un 50% que muy buenos candidatos postulen y reduce a la mitad el tiempo de contratación. A su vez el estudio de Randstad Awards (2016) también sustenta lo indicado por LinkedIn, concluyendo que potenciar Marca empleadora es beneficioso para las empresas, debido a que los resultados obtenidos determinaron que la imagen de una empresa es importante para el 84% de trabajadores, los costos laborales se reducen un 10% para las empresas con una buena estrategia de Branding, se percibe un impacto positivo (y directo) en el Clima Laboral, la rotación se reduce en un 28% y el costo de contratación es un 46% menor en compañías con una atractiva Marca Empleadora.

LinkedIn (2020) establece que para comenzar a construir la Marca empleadora se deben realizar cuatro pasos: 1) Mapeo interno, 2) Establecer el abordaje, 3) Ampliar el mensaje y 4) medir el éxito. Para este estudio nos enfocaremos en levantar el primer y segundo paso “Mapeo interno” y “Establecer el abordaje” ya que buscamos investigar cómo los jóvenes trabajadores de la compañía visualizan la empresa y qué tanto se sienten parte de ella, para luego contrastar la información con la opinión de potenciales ingresos en relación a cómo perciben la marca (si es conocida por ellos o no). Este primer levantamiento de información permite posteriormente pasar al segundo paso, el cual implica crear una propuesta de valor del empleado (EVP). Esta información, nos dará luces de cómo hay que enfocar el trabajo de marca empleadora, para hacer de este un lugar más atractivo que más adelante ayude a poder obtener herramientas que permitan atraer mejores talentos para cubrir vacantes estratégicas.

Este estudio entregará valor a la organización y podría verse como una investigación relevante ya que, en Polpaico, solo se han realizado encuestas (datos cuantitativos) para medir la opinión y percepción de los trabajadores (hasta el momento se cuenta con la encuesta de compromiso y la encuesta de FirstJob), sin embargo, no existe información concluyente que permita potenciar el concepto de Marca Empleadora. Este estudio, podría permitirnos profundizar en un tema del cual no existen registros previos, pudiendo detectar herramientas de reclutamiento que posibiliten atraer un mayor número de potenciales ingresos.

A partir de los elementos anteriormente mencionados, se pretenderá, en el presente estudio, responder a la pregunta:

¿Cómo potenciar el concepto de Marca Empleadora de Polpaico y su propuesta de valor empleadora desde el área de Reclutamiento y Selección para la atracción de jóvenes profesionales, nacidos entre 1989 y 1997?

Para dar respuesta se han definidos objetivos general y específicos de la investigación, que son los siguientes:

Objetivo General

Evaluar el concepto de Marca empleadora y su propuesta de valor empleadora desde el área de Reclutamiento y Selección de Polpaico para la atracción de Jóvenes profesionales, nacidos entre 1989 y 1997.

Objetivos Específicos

1. Comprender el Concepto de Marca empleadora que se tiene en Polpaico (elementos que subyacen a esta, relacionadas con la visión, misión, etc.).
2. Determinar la percepción que se tiene sobre la empresa y específicamente sobre el concepto de Marca empleadora por parte de los “jóvenes profesionales” que actualmente se desempeñan en Polpaico y aquellos susceptibles a ser contratados (nacidos entre 1989 y 1997).
3. Analizar la brecha que existe entre los aspectos que la organización desea transmitir a través del concepto de “Marca empleadora” y lo que realmente perciben los jóvenes profesionales que ya se desempeñan en la empresa y aquellos susceptibles a ser contratados por Polpaico (nacidos entre 1989 y 1997).
4. Identificar los elementos más valorados por los jóvenes profesionales, nacidos entre 1989 y 1997, para decidir trabajar en una empresa.
5. Identificar oportunidades de mejora aplicables al área de Reclutamiento y Selección para potenciar la transmisión del concepto de Marca Empleadora de Polpaico y su propuesta valor empleadora.

Descripción de la empresa

Polpaico comienza en 1944, cuando Gildemeister y Cía. compran la hacienda Polpaico, en la comuna de Tiltil para instalar sus operaciones de producción de cemento. Con los años, la empresa comenzó a centrarse en entregar el mejor servicio en la producción y despacho de hormigón (23 plantas), cemento (3 plantas) y áridos (3 plantas) a todo cliente que lo requiera. La compañía tiene presencia desde la II hasta la IX región y cuenta con 902 trabajadores.

Tras 75 años, el icónico Fortachín de la empresa, ha ido evolucionando junto con la industria y sus actores, empatizando con sus necesidades, cumpliendo de esta manera las exigencias de los cambios normativos y de las nuevas formas de construir. La empresa durante su trayectoria ha sido parte de las obras de infraestructura más emblemáticas del país (Metro de Santiago, el Congreso Nacional, la Central Hidroeléctrica Ralco, el Hotel Hyatt, el Edificio Teletón, el Centro de Justicia de la Región Metropolitana y las autopistas urbanas, entre otras.). Actualmente la empresa está enfocada en construir la compañía del futuro, con el objetivo de liderar la industria de la construcción de manera sostenible, el foco está puesto en los clientes, buscando ofrecer productos de excelencia, un servicio cercano, ágil, rápido y flexible. La empresa tiene un objetivo ambicioso, y es que cada vez que un cliente prefiera Polpaico, la sociedad en su conjunto se beneficie, por lo mismo, detrás de cada uno de los sacos de cemento hay un equipo que está preocupado de no solo generar el mejor y más duradero producto, sino producirlo con el menor impacto ambiental, con las mejores externalidades sociales y con mayor igualdad e inclusión. La empresa busca liderar el negocio, pero también ser un importante agente de cambio social, en la búsqueda de valor compartido, para hacer que la vida de todos sea mucho mejor (Polpaico, 2019).

Polpaico ha definido una estrategia de sostenibilidad, que consiste en el logro de 20 metas al 2025 y de la cual todos los trabajadores son partícipes. Estas metas se encuentran divididas en seis ámbitos (accionistas y gobierno corporativo, trabajadores, clientes, proveedores, comunidades, medio ambiente), las cuales permiten entregar los lineamientos de cómo la empresa quiere ser reconocida a futuro (Polpaico, 2019).

A continuación, se presentan la Misión y Visión de Polpaico (2018) como también los pilares y valores declarados.

MISIÓN

“Trabajamos para ser el proveedor preferido de nuestros clientes, comprometidos en ser los primeros en entender sus necesidades y anticipar soluciones que hagan su vida mucho mejor. Estamos convencidos que el éxito de Polpaico se basa en nuestros equipos, que trabajan con pasión y excelencia en proyectos desafiantes, en un ambiente sano y colaborativo, donde todas las personas lo pasan bien. Trabajamos siempre de manera ética y nos comprometemos con la generación de valor sostenible para todos los que se relacionan con la empresa”.

VISIÓN

“Trabajamos día a día para que cada vez que un cliente elija un producto Polpaico, la sociedad en su conjunto se beneficie más”.

PILARES

Cercanía

Agilidad

Excelencia

Sostenibilidad

VALORES DECLARADOS

El cliente en el centro

Velamos por ser un socio empático, presente y comprometido con los clientes. Todas nuestras decisiones y acciones consideran en forma prioritaria su impacto en los clientes.

Excelencia

Somos ambiciosos en nuestra búsqueda constante por hacer las cosas mejor cada día. Somos una empresa ágil y dinámica, que ejecuta sus procesos de manera rigurosa e

	impecable.
- <u>Sostenibilidad</u>	Entendemos el nuevo rol de la empresa en la sociedad e impulsamos las acciones requeridas para generar valor de manera sostenible para todos nuestros grupos de interés.
- <u>Cuidado de las personas</u>	Velamos por la salud y seguridad de las personas. alentamos el desarrollo del potencial de todos nuestros trabajadores. Apreciamos la riqueza de la diversidad. Valoramos y retribuimos de forma justa el aporte de nuestros colaboradores.
<u>Ética y transparencia</u>	Hacemos las cosas bien, de manera transparente y en plena concordancia con nuestros valores y la legislación vigente. Honramos siempre nuestros compromisos.

Fuente: Polpaico (2019)

Datos demográficos: De acuerdo a los datos obtenidos de 902 trabajadores que al cierre de agosto de 2020 trabajan en la empresa, 130 son mujeres (14,4% del total de la dotación), 772 son hombres, 134 trabajadores son menores a 31 años y el promedio de antigüedad dentro de la empresa está en el rango 3 a 6 años. El directorio de la empresa está compuesto por 14 personas de las cuales solo 2 son mujeres, en la Gerencia general y reportes al Gerente general, hay una dotación total de 16 personas (solo una mujer) y la dotación total de la empresa, está compuesta por 902 personas en total.

Marco teórico

Nos encontramos inmersos en un mundo globalizado, centrado en la producción y en el desarrollo de la optimización de esta. Mientras más conscientes somos que el desarrollo de la sociedad se debe, en parte, al desarrollo empresarial, mayor importancia le

daremos al cuidado de las empresas, atendiendo su funcionamiento tanto externo como interno.

Hoy en día los cambios tecnológicos y sociales no ocurren a la velocidad que lo hacían hace 200 años, Chiavenato (2007) afirma que la era actual se caracteriza por cambios repentinos e imprevisibles, expresados, por ejemplo, en la tecnología: está produciendo desarrollos totalmente imprevistos que lograron transformar el mundo en una “aldea global”, pues la información hoy logra recorrer el planeta en milésimas de segundo. Es así como la ciencia de la información hizo surgir la globalización de la economía. “En la sociedad moderna, los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta.” (Sagredo, 2011, p. 165).

Las organizaciones, por lo tanto, son estructuras sociales inherentes a la vida de las personas, pues “[...] permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.” (Chiavenato, 2007, p.6).

Dado lo anterior, y considerando el foco de estudio de esta investigación, toma relevancia profundizar los conceptos de Reclutamiento y Selección, Marca empleadora, Propuesta de valor empleadora (EVP) y Jóvenes profesionales.

Subsistema de Reclutamiento y Selección

Chiavenato (2007) plantea que *“Los individuos y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico. Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formando opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos”* (p. 208).

Según la literatura, el **reclutamiento** *“es un conjunto de técnicas y procedimientos que propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar”* (Chiavenato, 2007), por tanto, es un proceso que se inicia con un requerimiento de empleo, su función consiste en proporcionar a las organizaciones los candidatos más

adecuados para el funcionamiento de éstas según sus necesidades. Para que el reclutamiento sea eficaz, este debe estar vinculado con Recursos Humanos, ya que supone una proyección de las habilidades personales con las demandas futuras de la organización (Gómez-Mejía, 2005).

Según Alles (2005), para llevar a cabo el reclutamiento, se debe tener en consideración lo siguiente;

1. Descripción del entorno al que se incorporará la persona contratada.

Esto quiere decir, el tipo y tamaño de la empresa en la que se insertará el candidato, el sector de la industria, la cultura de la organización, la situación financiera de la empresa, el mercado en que se mueve, las compañías relacionadas, sus principales competidores, etc.

2. Análisis y descripción del cargo.

Esto incluye las funciones y responsabilidades principales, ubicación en el organigrama organizacional, a quién reporta, ambiente laboral, lugar físico de trabajo, riesgos asociados, conocimientos y manejo de ciertas tecnologías que implica el cargo, estimación aproximada del rango de sueldo, etc.

3. Determinación del perfil de la persona a contratar.

Esto implica los requisitos mínimos asociados al puesto de trabajo, como estudios, experiencia, conocimientos específicos, características personales deseadas, restricciones, disponibilidad, etc.

4. Atracción de candidatos.

Esto hace referencia al proceso de reclutamiento propiamente tal, el cual se puede realizar a través de distintas fuentes y formas.

Gómez-Mejía (2005) señala que existen distintas formas para Reclutar (interna, externa, mixta).

- Reclutamiento interno: cuando al aparecer una vacante, algunas organizaciones entregan la posibilidad a sus empleados actuales de tomar este puesto de trabajo. Otra forma es que, al crearse una vacante, los mismos empleados tienen la posibilidad de recomendar a alguien (familiar, amigo) para ocupar el puesto.
- Reclutamiento externo: existen diferentes metodologías para esta manera de trabajar, por ejemplo, al crearse una vacante, se toma la decisión de seleccionar a alguien que ha trabajado anteriormente en la empresa, también se pueden buscar candidatos a través de anuncios publicitarios en diarios, revistas, redes sociales, entre otros. Es importante considerar que el anuncio publicitario tiene que tener

determinadas características según el cargo. otra manera sería recurrir a consultoras o agencias de empleo para que busquen al candidato que cumpla con los requerimientos. Bizneo (2020) plantea un tipo de reclutamiento externo orientado a la innovación y tecnología, el denominado Reclutamiento 4.0. Este reclutamiento se encuentra centrado en potenciar la imagen corporativa para ser más atractiva y captar de mejor manera el talento. Es fundamental la presencia activa de la empresa en redes sociales como LinkedIn, Twitter o Facebook. Este tipo de reclutamiento hace referencia al presente estudio ya que considera el subsistema y employer branding.

Las ventajas del Reclutamiento 4.0 son:

1. Acceso a más candidatos
2. Mayor segmentación
3. Simplifica la identificación de competencias
4. Permite optimizar el tiempo y dinero
5. Amplía la red de contactos
6. Permite acceder a nuevos métodos de selección

Desventajas del Reclutamiento 4.0:

1. Descartar a candidatos por temas personales
 2. Contratar al empleado equivocado
 3. Falta de especialización del psicólogo
- Reclutamiento Mixto: la empresa toma en cuenta tanto las maneras de reclutamiento interno como externo para hacer del reclutamiento una instancia más completa.

Según estadísticas entregadas por Informe Infoempleo - Adecco (2016), se puede determinar la importancia de las redes sociales en el reclutamiento.

- Los portales de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada para encontrar empleo, el 99% de los candidatos y el 95% de las empresas así lo afirman.
- El 83% de los usuarios utilizan las redes sociales para buscar empleo, aunque sólo un 20% recurren siempre a ellas cuando buscan nuevas oportunidades laborales.
- El número de candidatos que han enviado su CV a una oferta de empleo que han conocido a través de redes sociales ha aumentado, llegando hasta el 76% en este último año.

- 9 de cada 10 empresas han utilizado las redes sociales para descubrir y atraer talento (87%).
- El 69% de los profesionales de RRHH consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales.

El Reclutamiento, toma un rol principal a la hora de encontrar a los mejores candidatos para la organización, es por esto que el proceso de reclutamiento toma un papel protagónico, puesto que la demanda laboral cada vez es mayor y los mejores candidatos postulan a las ofertas que más llaman su atención, el objetivo del reclutador no es solo hacer publicaciones en diferentes portales, sino lograr que esa oferta sea llamativa y clara, y a su vez, realizar diferentes técnicas que permitan hacer que la organización sea más atractiva, aquí es donde la empresa tiene que mostrar lo atractiva que es para el mercado, con buenas prácticas laborales, comerciales e incluso de responsabilidad social (Dessler, 2000).

Collins & Stevens (2002) plantean que para que un reclutamiento sea exitoso es importante expandir los esfuerzos para incluir patrocinios de actividades en universidades, fiestas, eventos deportivos, entre otros, de esta manera la empresa comienza a ser conocida por las personas y su imagen y prestancia empieza a tener un valor diferenciado. Por otra parte, investigaciones indican que los consumidores disminuyen los riesgos asociados con sus compras buscando información de fuentes creíbles, como amigos o personas que se percibe que tienen experiencia relevante, por lo mismo, el boca a boca toma un papel primordial a la hora de reclutar nuevos postulantes, Fisher, Ilgen & Hoyer (1979) demostraron que los estudiantes graduados encontraron que la información obtenida de personas ajenas a la empresa, era más creíble que la misma información obtenida de los representantes de la organización. Además, Fisher et al. (1979) “encontraron que los estudiantes eran más propensos a aceptar ofertas de trabajo cuando estaban expuestos a información positiva sobre la empresa”, para potenciar el boca a boca, algunos autores indican que el participar en actividades de contratación podría aumentar las posibilidades de que se produzcan apoyos positivos. Por ejemplo, Coombs & Rosse (1992) mencionan que las empresas pueden atraer a estudiantes graduados desarrollando relaciones más estrechas con personas claves en las universidades seleccionadas. Otras estrategias incluyen utilizar a exalumnos como reclutadores en ferias laborales ya que de esta manera se potencia el interés por parte de posibles candidatos. La publicidad y marketing, también es una herramienta útil para hacer de una empresa un lugar atractivo, al igual que el potenciar la inserción de practicantes a la compañía, ya que permite formar e inculcar la cultura de la empresa.

La literatura indica que el proceso de reclutamiento da paso a la **Selección de personal** que según Chiavenato (2007) es un proceso muy importante, ya que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. Una selección irresponsable implicaría pérdidas tanto económicas como de tiempo para ambas partes. El psicólogo que realice la selección debe ser consciente y conocer en profundidad el puesto de trabajo que se ofrece (levantamiento de perfil), ya que de esta manera podrá buscar y encontrar al mejor candidato. La selección del postulante más idóneo contribuye al logro de los objetivos de la organización, a la satisfacción de las personas en el trabajo, al ahorro de recursos económicos, y, por tanto, al crecimiento de la empresa. Cabe destacar, que el éxito de este proceso está determinado por el triunfo del proceso de reclutamiento, el cual permite la adquisición de nuevos currículos que serán revisados a fin de buscar una primera aproximación al cargo solicitado.

Una vez clasificados los currículos que reúnen los requisitos, se procede a realizar la primera entrevista, basada en el perfil ya descrito para el cargo (Richino, 2000). Al recibir los currículos de presentación espontáneas “se clasifican para examinar los conocimientos y las experiencias de los candidatos” (Richino, 2000). Esta es una preselección que ayuda a reducir la cantidad de postulantes que se han presentado para el cargo. Cabe señalar, que cada proceso de selección es único, es decir, que para cierta vacante pueden postular 1.000 candidatos, mientras que para esa misma vacante en otro momento pueden postular 20. Una vez clasificados los CV que reúnen los requerimientos necesarios, se procede a realizar entrevistas grupales o individuales dependiendo de la cantidad. Según Richino (2000) se entrevista a los candidatos técnicamente aptos, y se evalúa a los que resultan de mayor interés (p. 82).

Modelos de Reclutamiento y Selección

a. Modelo RobertHalf

Según un estudio realizado por la consultora RobertHalf (s/f), el 42% de los entrevistados indicaron que después de la primera entrevista, determinan si quieren o no trabajar en esa compañía, y a su vez, se obtuvo que lo que más frustra a los candidatos (72%) es una retroalimentación lenta y falta de actualizaciones por parte del psicólogo a cargo del proceso, este porcentaje se condice con que un 43% indica que ha aceptado otra oferta porque esperaron demasiado tiempo antes de recibir una respuesta.

Por consiguiente, RobertHalf (s/f) establece 6 etapas para que el proceso de reclutamiento y selección sea exitoso y a su vez se consideran como buenas prácticas:

1. Definir el modelo de contratación: Establecer quién debe participar del proceso, definir objetivos de contratación, aprobación y definición de renta.
2. Encontrar buenos candidatos: Elaborar anuncios de trabajo que resulten interesantes, Potenciar la marca de la empresa, evaluar CV, generar listado de candidatos principales con acuerdo de partes interesadas.
3. Hacer buenas entrevistas: Considerar la posibilidad de una entrevista inicial por teléfono o Skype, programar entrevistas de 1 o 2 días, preparar las preguntas de la entrevista, compartir los comentarios para una comunicación clara entre todas las partes interesadas involucradas.
4. Verificar referencias: Hablar con dos referencias.
5. Hacer la oferta: No demorarse, preparar una contraoferta, establecer fecha límite para una decisión.
6. Recibir al nuevo colaborador

b. Modelo de Werther & Davis

Este modelo plantea una serie de pasos que deben seguirse para decidir cuál candidato cubrirá el puesto vacante. según el autor, se debe identificar el postulante que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y los requisitos y necesidades de la empresa. El autor define 8 pasos a seguir.

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Administración de exámenes
3. Entrevista de selección
4. Verificación de referencias y antecedentes
5. Evaluación Médica
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

Es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede comenzar el proceso de selección y, por otra parte, el autor es partidario de las entrevistas, considera que la entrevista es fundamental, tanto por parte del área de selección como por la jefatura (Werther & Davis, 2008, p. 201).

c. Modelo de Chiavenato

Chiavenato (2007) considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, se encuentra basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

d. Modelo Martha Alles (2006)

La autora define un modelo basado en la selección por competencias y plantea 20 pasos para una selección exitosa.

Cuadro 1. Pasos para una selección exitosa

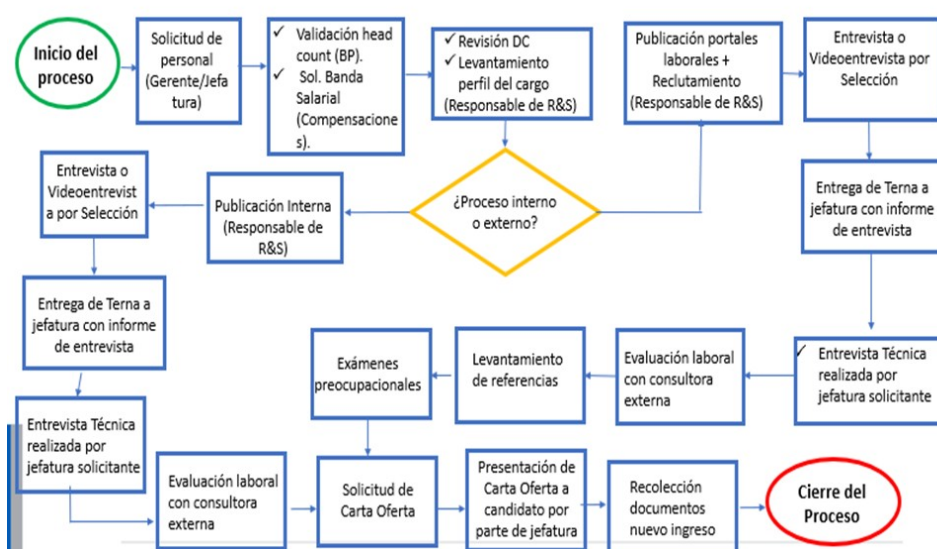
1. Necesidad de cubrir una posición	2. Solicitud de personal	3. Revisión del descriptivo del puesto.	4. Recolectar información sobre el perfil.
5. Analisis sobre eventuales candidatos internos	6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.	7. Definición de las fuentes de reclutamiento	8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes	10. Entrevistas 1 o 2 rondas.	11. Evaluaciones específicas y psicológicas	12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas.	14. Presentación de finalistas al cliente interno	15. Selección del finalista por cliente interno.	16. Negociación
17. Oferta por escrito	18. Comunicación a postulantes fuera del proceso	19. Proceso de admisión	20. Inducción

Fuente: Marta Alles (2006)

e. Modelo de Polpaico (2020)

En Polpaico, existe un procedimiento y flujo de reclutamiento y selección establecido, el cual se compone por diferentes etapas como se puede observar en la siguiente imagen:

Cuadro 2. Flujo reclutamiento y selección de Polpaico



Fuente: elaboración propia (2020)

La empresa, prioriza el reclutamiento externo ya que conlleva menor tiempo y la vacante puede ser cubierta de manera más rápida, sólo para búsquedas específicas, se define realizar un reclutamiento interno por sobre el externo.

Marca empleadora y Propuesta de valor empleadora (EVP)

El concepto de Employer Branding o Marca Empleadora nace en Estados Unidos a finales de los años 80 como una respuesta de las empresas a la disminución de la natalidad, y, por tanto, a la necesidad de encontrar jóvenes talentos. Hoy en día, se pone mayor énfasis en la experiencia laboral que en el desarrollo de carrera como tal, por consiguiente, genera que las compañías tengan que trabajar su imagen con las herramientas de una marca. Boracchia (2016) indica que “la construcción de marca empleadora consiste en la capacidad de influir en los que se forman alguna idea de cómo es trabajar en nuestra compañía” es importante establecer que los trabajadores son embajadores o detractores de la empresa. Ellos contarán cómo viven y perciben su trabajo, según su experiencia.

Hay que destacar que el potenciar la marca no es un tema que solo tiene que ser gestionado por Recursos Humanos, sino que debe ser compartido por todos los miembros de la organización. Esto se debe a que, cuando se trabaja en marca empleadora, uno está trabajando sobre percepciones.

El concepto de Marca Empleadora se encuentra estrechamente ligado con el marketing, siendo eje central del mismo. “El employer branding se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (Sutherland, Torricelli & Karg 2002, p. 15. Citado en Fernández-Lores, Avelló, Gavilán & Blasco 2014, p. 40). Por lo mismo resulta fundamental, para llevar a cabo una estrategia e implementación de employer branding en una organización, contar con un equipo multidisciplinario involucrado en la planeación y ejecución de las acciones específicas que permitan plasmar correctamente la estrategia de la compañía. De acuerdo a lo mencionado por Aguado & Jiménez (2017) “La marca como empleador es compleja de generar, es necesario combinar competencias de gestión de personas y gestión de imagen y marketing. No se genera de un día para otro. A veces, requerirá cambios drásticos en las estrategias y en los equipos directivos.” (p.17)

Boracchia (2006) identifica las razones de por qué es beneficioso potenciar la marca empleadora:

- Para que los potenciales colaboradores me conozcan y les sea más fácil elegirme.
- Para que el selector sólo seleccione candidatos.
- Para bajar la rotación y crear compromiso.
- Para que no quede librada al azar.
- Para fomentar el orgullo de pertenecer.

White Paper (2020) plantea que potenciar marca empleadora trae beneficios para la compañía, ya que se ha demostrado que ayuda a “aumentar la confianza de su mensaje entre su audiencia, incrementar las oportunidades comerciales y atraer talento a la compañía”. “Según un estudio realizado por Cisco, las publicaciones en redes sociales compartidas por los empleados generan ocho veces más engagement que los posts publicados por los CEOs y directivos de la empresa. Y son hasta dieciséis veces más atractivos de leer que un post publicado por la cuenta oficial de una marca” (White paper, 2020).

La consultora Randstard (s/f) identifica que contar con una sólida marca empleadora trae beneficios tales como reducción en los costos de contratación y mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que lleva a una mayor productividad.

Boracchia (2016) indica que existen tipos de marca empleadora los cuales se dividen según el perfil del talento core (de nicho, catch all) y según el reconocimiento (alto reconocimiento, bajo reconocimiento y de portafolio reconocido). Se tiene que identificar en cual se encuentra la compañía para desde ahí, comenzar a entender dónde podría estar posicionada la empresa.

Toda estrategia de Employer branding se centra en el concepto de propuesta de valor, que debe ser transmitida al público objetivo. De acuerdo a Fernández-Lores, Avelló, Gavilán & Blasco (2014) *“El employer branding transmite la «propuesta de valor», es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización, así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional.”* (p.39) Definir adecuadamente la EVP resulta fundamental para lograr una implementación exitosa de Marca empleadora y que se posicione como atractiva para potenciales trabajadores del público objetivo. Hernández (2012) define EVP o propuesta de valor empleadora, como el conjunto de atributos que tanto el mercado laboral y los empleados perciben, a cerca del valor que ganan por pertenecer a una organización, da soporte a los objetivos estratégicos,

contribuyendo a que, si las personas se encuentran motivadas, se incrementará su compromiso y así serán más productivos para lograr los objetivos comunes.

Según lo sostenido por Aguado & Jiménez (2017), la EVP debe cumplir 5 características para que sea eficiente en su fin de atraer y retener al talento.

1. Debe estar **alineada con el negocio**.
2. Debe ser **relevante** y centrada en los aspectos que sean importantes para el target de la organización. Se busca entregar en el mensaje aquello que le importa y resulta relevante para el público objetivo, por lo que identificar la necesidad es fundamental para diseñar la propuesta de valor.
3. Debe ser **real**, ya que generar expectativas que no puedan ser cumplidas por la organización podría generar un efecto contraproducente. “La clave parte nuevamente del conocimiento, en este caso de lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según cuentan los propios empleados. Será el punto de intersección entre lo que el target valora y lo que la empresa realmente ofrece lo que determine los posibles atributos de la Propuesta de Valor al Empleado.” (p.108)
4. Debe ser **diferencial**, es decir, responder a las preguntas ¿Que nos hace diferentes? ¿Por qué trabajar aquí y no en la empresa de enfrente?
5. Debe tener un **foco** claro, la EVP efectiva contiene un número reducido de atributos que sean fáciles de recordar y asociar a la compañía. Reflejar dos, tres ideas fundamentales, que faciliten la asociación y el reconocimiento de marca resultan fundamental

En la actualidad podemos encontrar diferentes modelos o metodologías que permiten estructurar y diseñar una EVP que cumpla con las características antes mencionadas. Un modelo que resulta relevante para este estudio es el propuesto por Mercer, el cual, a través de su estrategia de recompensa total, traducida en la EVP pretende atraer y retener a los talentos de una manera efectiva.

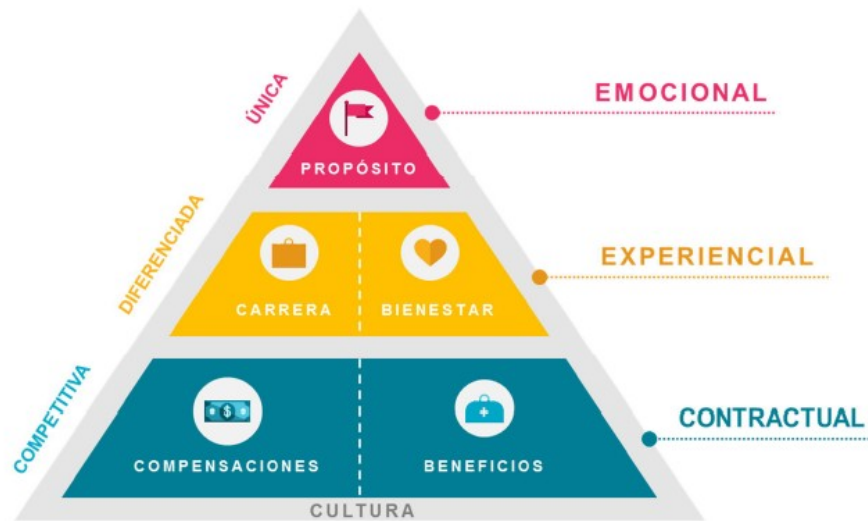
Su modelo se basa en el diseño de una propuesta que reúna:

- Compensaciones que sean competitivas.
- Una experiencia laboral diferenciada, que contemple el bienestar y el desarrollo de carrera de los trabajadores.
- Por último, definen la importancia de la existencia de una variable emocional, la cual complementa tanto los componentes contractuales como los emocionales. En este

sentido, es relevante que los colaboradores se sientan involucrados con el propósito de la organización.

Todos estos elementos deben conjugarse y conectarse estrechamente con la cultura de la organización, por lo que resultará fundamental que exista una alineación entre ellos.

Cuadro 3. Propuesta de valor a empleado



Fuente: Mercer (2019)

La aplicación de este modelo resulta relevante para este estudio, ya que nos permitirá estructurar una propuesta de EVP que resulte atractiva, atingente y real para la empresa Polpaico.

En relación a la literatura, existen diversos estudios sobre el Employer branding, vinculado con el ámbito externo, es decir, a la atracción de candidatos. Fernández-Lores, et al. (2014), realizaron en su estudio un resumen de las principales aportaciones que generaron las investigaciones de diferentes autores, éstas se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 4. Principales estudios sobre los efectos del Employer Branding (Ámbito externo - Atracción)

Autores	Principales Aportaciones
Collins y Steven (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Ciertos tipos de prácticas de reclutamiento son mejores en determinados mercados. - Factores más influyentes: <ul style="list-style-type: none"> . Actitud general hacia la compañía. . Oportunidades percibidas de empleo.

	<ul style="list-style-type: none"> . WOM. . Publicidad. . Patrocinio. . Publicity.
Lievens y Highhouse (2003)	- Los atributos simbólicos son más importantes que los instrumentales.
Slaughter et al. (2004)	- A los estudiantes les atraen aquellas organizaciones que tienen rasgos similares a los suyos.
Collins y Han (2004)	- El reclutamiento precoz y la publicidad son beneficiosos en la mejora de la cantidad y calidad de los candidatos.
Andersen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - El principal foco de atracción es la posibilidad de desarrollo de carrera profesional. - La imagen de la marca del empleador tiene diferentes pesos para la atracción según el sector en el que ésta opere. - El grado de conocimiento de la marca del empleador no está altamente correlacionado con la reputación de la organización. - Las acciones directas de comunicación sobre la marca del empleador tienen menor impacto en su imagen que los métodos interactivos (p.e. las prácticas en las empresas).
Merz y Herbst (2009)	- La fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador afectan positivamente al valor de la misma, lo que mejora su resultado como empleador de elección.

Fuente: Fernández-Lores, Avelló, Gavilán & Blasco (2014)

En relación a lo anterior, y con el propósito de precisar las aportaciones generadas por Collins & Stevens, (2002), se detalla el estudio que realizaron con el fin de predecir como la exposición de ciertas variables relacionadas con el reclutamiento pueden determinar ciertas decisiones de solicitud de estudiantes de ingeniería. Los resultados sugirieron que las actividades tempranas relacionadas con el reclutamiento estaban ligadas con las intenciones y decisiones indirectamente a través de dos dimensiones de la imagen de marca del empleador: actitudes generales hacia la empresa y atributos percibidos del trabajo. Las relaciones entre el respaldo de boca en boca y las dos dimensiones de la imagen de marca fueron particularmente fuertes. Además, estos elementos de la imagen de marca estaban relacionados significativamente con las intenciones de la aplicación y las decisiones reales de trabajar en cierta compañía. Adicionalmente y de acuerdo a lo que presentan como conclusiones, indican que lo más probable es que los estudiantes postulen a ciertas empresas cuando han tenido relación con ella temprana (reclutamiento temprano).

Adicionalmente a lo antes mencionado, Gavilán & Avello, (2011), realizaron un estudio en España con el objetivo de conocer, desde la perspectiva de los candidatos, cuáles son los atributos que contribuyen al atractivo de las marcas empleadoras. Dentro de los principales hallazgos obtenidos concluyen que, “una marca empleadora es atractiva si también lo es comercialmente, si proyecta una imagen humanizada y promete una experiencia laboral estimulante” (p.1). El perfil de las personas a quienes se le aplicó el instrumento (encuesta) fueron los recién licenciados de España, por lo que es estudio resulta atinente para nuestra investigación en cuanto al público al que se dirigió. Para implementar el estudio diseñaron un cuestionario con escalas Likert de 5 posiciones, siendo 1 máximo desacuerdo y 5 máximo acuerdo. El cuestionario midió 3 dimensiones propuestas del concepto atractivo de marca empleadora: el conocimiento de la marca, la personalidad o imagen de la marca y la experiencia con la marca. De los resultados, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El atractivo de una Marca empleadora está ligado a su solidez comercial.
- En relación a la imagen de marca, la humanidad de la marca, entendida como orientación al cuidado de los empleados, es la de mayor peso.
- En relación a la experiencia, entendida como lo que los candidatos esperan vivir en cierta organización. Lo que resultó mayor valorado es la expectativa de un trabajo divertido, variado y gratificante.

Estos estudios resultan relevantes para generar un punto de partida que nos permita enfocar y dirigir nuestra investigación, de acuerdo a la evidencia que se encuentra.

En la realidad nacional la consultora FirstJob anualmente motiva a empresas a participar del estudio **Employers for Youth (EFY)**, el cual busca reconocer a las mejores empresas para los Jóvenes Profesionales. Esta investigación, se centra en la medición de diversos factores y 10 dimensiones (reconocimiento, talento, innovación, infraestructura, calidad de vida, desarrollo de carrera, beneficios, ambiente laboral, reputación y diversidad) que ayudarán a entender las necesidades, y así generar acciones de atracción y retención, que permitan potenciar la propuesta de valor de la empresa hacia las nuevas generaciones. La realización de este estudio trae como beneficio los siguientes aportes (EFY, 2020):

- Medición de la percepción de marca empleadora en los jóvenes profesionales de la organización y cómo evalúan la propuesta de valor de empleo.
- Establecer un benchmark en diferentes áreas.

- Medir el impacto de las iniciativas para el segmento de jóvenes profesionales y establecer focos de trabajo que permitan potenciar la imagen de marca empleadora.

En relación a buenas prácticas realizadas por otras organizaciones, se pueden observar, por ejemplo, que empresas como Deloitte, PwC y Accenture han buscado potenciar su marca empleadora a través de la plataforma LinkedIn. Con más de 3.300.000 seguidores, estas organizaciones, han impulsado la sección “Vida en la empresa” la cual permite poder dar a conocer la organización desde la mirada de los mismos trabajadores (videos testimoniales), y a su vez, permite dialogar e interactuar con sus profesionales y candidatos. La empresa Starbucks, utiliza la estrategia “Employer first”, la cual se centra en fomentar la formación de sus empleados, para esto, generaron convenios con Universidades a través de la cual sus trabajadores estudian de forma gratuita ya su vez, cuentan con jornadas y horarios flexibles como beneficios. En la organización CISCO, apuestan por la flexibilidad, la gestión del talento y la diversidad. La compañía define el trabajo como una actividad, no como lugar físico y con ello facilita a sus empleados el desempeño de sus tareas en cualquier lugar y momento (Lleyda, 2018). Otro ejemplo es la Mutual de Seguridad, la cual se ha enfocado en establecer convenios con Universidades y colegios para promover el ingreso de practicantes a la organización y a su vez, participan en charlas para dar a conocer la empresa como también incentivan a los alumnos a que elijan esta organización como lugar de práctica, esto bajo el programa semillero. Por otra parte, Mutual se ha enfocado en potenciar sus plataformas virtuales, por ejemplo, realizan entrevistas a través de la plataforma Instagram a diferentes trabajadores de la empresa, esto como una forma de acercarse a la gente.

Jóvenes profesionales

En el año 1980, surge la llamada "Generación Y" o “Millennials”, estudios identifican que este grupo comprende a los nacidos desde el año 1980 a 2000. Ellos han crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, tales como las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, etc.), los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan. (Barford & Hester, 2011). Los Millennials se caracterizan según Pinaud (2014) por lo siguiente:

- Son creativos.
- Son cortoplacistas.
- De mentalidad abierta y global, para ellos las fronteras no existen, ni los horarios ni las distancias.

- Valoran el trabajo colaborativo.
- Tienen respeto e interés por el medio ambiente y la sustentabilidad.
- Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez, en un enfoque multitasking.
- Interés por la tecnología.
- Son egocéntricos, leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones.
- Son familiarmente dependientes, buscan refuerzo permanente y para ellos es especialmente importante la conciliación del trabajo – vida personal (familiar).
- Buscan crecer rápido dentro de una empresa.
- Les importa una empresa que de pie al desarrollo de carrera.

Considerando las características anteriormente mencionadas, se puede determinar que un millennial busca sentirse realizado a nivel personal y profesional. Quiere tener un propósito, autonomía y desarrollarse en un ambiente de bienestar. El dinero no es el único factor relevante para trabajar y no tienen interés de estar de por vida en un mismo puesto. Hay que considerar que la tecnología y la globalización permite contar con mayores opciones laborales por lo que no permanecen en un mismo lugar de trabajo.

Los Millennials o Generación Y demuestran una clara forma de actitud frente al trabajo, según Chirinos (2009) les interesa mucho un lugar en donde exista un equilibrio entre lo laboral y personal, el desarrollo profesional (desempeñar tareas por objetivos y son conscientes de cómo y cuándo podrán ascender en la empresa) lo ven como una característica relevante a la hora de mantenerse en una compañía y la remuneración tiene que adecuarse a su desempeño y formación. Golik (2013), realizó un estudio encuestando a 217 universitarios, con el fin de explorar las expectativas respecto al balance vida laboral y privada. En este se pudo determinar que los jóvenes de la generación Y muestran gran interés tanto en el desarrollo de carrera como en la posibilidad de un equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.

La manera en cómo las empresas tienen que motivar a esta generación, se relaciona con tener claridad que esta generación pone mayor interés en los entornos creativos en donde el pensamiento y opinión es valorado, por otro lado es importante reconocer los éxitos profesionales del joven y por último, que vean que su puesto de trabajo tiene retos, ya que para esta generación los desafíos forman parte del éxito, la empresa también tiene que considerar que a los jóvenes les interesa una empresa transparente en que el jefe sea comprometido y justo (Chirinos, 2009).

De acuerdo al estudio de Capital humano, realizado por la fundación Chile Unido (2018), los Millennials quieren dentro de las empresas lo siguiente:

- Un trabajo significativo para ellos y para la organización.
- Ser parte de un gran equipo.
- Una trayectoria al interior de la organización.
- Retroalimentación constructiva y constante.
- Una vida equilibrada entre lo personal y laboral.

Metodología

El presente estudio, tendrá un enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández, Baptista (2014) utiliza la recolección de datos para probar y responder objetivos específicos, en base a la medición numérica y análisis estadístico, buscando de esta forma, establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Esta investigación se realizará a través de la metodología de investigación acción que abordará la problemática de percepción de Marca Empleadora de Polpaico de los jóvenes profesionales, nacidos entre 1989 y 1997, buscando generar una propuesta de valor que permita potenciar desde el área de Reclutamiento y Selección la atracción de este segmento de trabajadores. La elección de esta muestra responde a que este segmento representa el público objetivo de atracción de la empresa declarado dentro de la estrategia de la organización.

Para comprender los principales conceptos, tales como: Marca empleadora, generación Y, Subsistema de Reclutamiento y Selección, entre otros atinentes a este proyecto, se realizará una amplia revisión bibliográfica.

Al ser, una de las integrantes de este estudio, Encargada de Reclutamiento y Selección de Polpaico se cuenta con acceso directo a la información de la empresa, como diferentes estudios que se han aplicado internamente, políticas y procedimientos del área de reclutamiento y selección, etc. Además, con un conocimiento profundo del subsistema de Reclutamiento y Selección. Esto se suma a que la empresa está interesada en la realización de este estudio, como fuente de información y diagnóstico preliminar de la problemática presentada. Contando con la disponibilidad de datos, que nos permitirán un desarrollo de la investigación fluido.

Dentro de la información que utilizaremos para el desarrollo de la investigación, consideramos fuentes de información secundarias relevantes, las cuales corresponden a:

- **Memoria de la empresa.** Con el fin de obtener información respecto a cómo quiere ser reconocida Polpaico, cuál es su misión, visión, valores y pilares que deben sustentar su estrategia y cómo quiere ser reconocida a nivel global. Contar con esta información resultará fundamental para realizar una evaluación preliminar y nos entregará adicionalmente un input para la elaboración de entrevistas y encuestas de percepción.

- **Políticas y procedimientos del área de Reclutamiento y Selección.** Con el fin de comprender cómo se están haciendo actualmente las cosas en este subsistema, contrastar con las prácticas del mercado y generar un análisis que permita reconocer oportunidades y brechas para la implementación de una propuesta de valor empleadora consistente.

- **Resultados de la encuesta de compromiso (encuesta de clima).** Para obtener información relevante respecto a cómo actualmente los trabajadores internos de nuestro segmento a estudiar perciben la empresa. Entender cuáles son los aspectos mejor y peor evaluados y qué es lo que realmente ellos valoran en mayor medida, es muy relevante para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

- **Resultados de la encuesta aplicada por FirstJob (EFY).** Al igual que en caso anterior, será importante para obtener información relevante respecto a cómo actualmente los trabajadores internos de nuestro segmento a estudiar perciben la empresa. Adicionalmente estos resultados permitirán tener una visión respecto de las diferentes dimensiones que se evalúan y son parte del concepto de marca empleadora. Estos resultados permitirán analizar posibles brechas con la propuesta de valor que Polpaico pretende entregar.

Para la recolección de datos cuantitativos se realizará:

- **Una encuesta a candidatos potenciales pertenecientes al segmento objetivo (“Potenciales candidatos”).** Con el fin de evaluar la percepción y reconocimiento de la marca Polpaico y adicionalmente poder reconocer los aspectos que valoran en mayor medida para ingresar a trabajar en una empresa en particular. Este instrumento será diseñado a partir de encuestas que se encuentran actualmente disponibles descritas en el marco teórico,

además de la información levantada por las fuentes de información secundarias antes descritas.

De acuerdo a la revisión bibliográfica y las prácticas descritas, el análisis se realizará en base a las 8 dimensiones que hemos definido como relevantes de evaluar para el concepto de marca empleadora desde la arista de la atracción de jóvenes profesionales.

La metodología del análisis de los datos consistirá en evaluar los resultados de los diferentes instrumentos con los que se cuenta para esta investigación y que han sido descritos anteriormente. Esto con el fin de dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

El siguiente cuadro resume las diferentes dimensiones con foco en la atracción de marca empleadora, y los instrumentos/fuentes de información que serán utilizados para analizar tales dimensiones.

Cuadro 5. Resumen de instrumentos utilizados por dimensión.

Dimensión	Instrumento	Descripción	Fuente
I. Beneficios: para medir esta dimensión se diferenciarán en distintos tipos de beneficios, tales como: 1.- Beneficios de calidad de vida y flexibilidad. 2.- Beneficios pecuniarios (bonos, etc.) 3.-Beneficios ligados al desarrollo profesional	1.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 2.- Memoria de la empresa.	Conjunto de compensaciones o incentivos pecuniarios y no pecuniarios que entrega una empresa a sus trabajadores. Se evalúa la oferta de beneficios en relación al mercado y su atractivo para jóvenes profesionales.	(Coop & Martin, 2010); FirstJob,2020)
II. Reputación: para medir esta dimensión se diferenciarán en tres tipos: 1.- Reputación ligada a la RSE y Sostenibilidad. 2.- Reputación ligada a la preocupación por la diversidad e inclusión. 3.- Reputación ligada a la solidez comercial.	1.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 2.- Encuesta aplicada por FirstJob. 3.- Memoria de la empresa.	Posición de la compañía en el mercado, relación con el entorno y calidad de los productos o servicios que ofrece.	(FirstJob, 2020)
III. Innovación y Modernidad: para medir la existencia, disponibilidad e interés por espacios para el aporte de nuevas ideas y el uso de nuevas	1.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 2.- Encuesta aplicada por FirstJob	Existencia, disponibilidad e interés por espacios para el aporte de nuevas ideas y el uso de nuevas tecnologías. Nivel de disrupción del modelo de negocios y/o de las	(Coop & Martin, 2010); (FirstJob, 2020)

tecnologías.		tareas del puesto de trabajo. Se desea medir hasta qué punto las innovaciones son valoradas y consideradas por los jóvenes profesionales al momento de buscar trabajo.	
IV. Calidad de Vida: para medir esta dimensión se diferenciarán en dos tipos: 1.- Calidad de vida enfocada a conciliación vida y trabajo. 2.- Calidad de vida respecto al fomento de vida sana y preocupación por trabajadores.	1.- Encuesta de compromiso (encuesta de clima). 2.- Encuesta aplicada por FirstJob. 3.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 4.- Memoria de la empresa.	Integración entre las actividades laborales y las actividades personales. Prácticas organizacionales enfocadas a equilibrar la vida laboral y profesional de los colaboradores, además del fomento por una vida saludable	(Dolcos, 2007); (FirstJob, 2020)
V. Ambiente Laboral: para medir esta dimensión se diferenciarán en dos tipos: 1.- Ambiente laboral relacionado con el feedback y comunicación con la jefatura. 2.- Ambiente laboral relacionado con el clima general.	1.- Encuesta aplicada por FirstJob. 2.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 3.- Memoria de la empresa.	Elementos y vínculos organizacionales que impactan en el atractivo de una empresa, tanto en ámbitos de relaciones interpersonales como en el ambiente laboral en la cual se desenvuelven.	(Chiavena to, 2007)
VI. Desarrollo de Carrera: relacionado principalmente con la posibilidad de crecimiento o plan de desarrollo de carrera en la empresa.	1.- Encuesta de compromiso (encuesta de clima). 2.- Encuesta aplicada por FirstJob. 3.- Encuesta "Potenciales Candidatos" 4.- Memoria de la empresa.	"Actividad estructurada que ofrece una organización para su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras" "El desarrollo de carrera es un acercamiento formal tomado por las organizaciones para asegurar que las cualidades necesarias y	(Glueck, 1982); (Zheng & Kleiner, 2001)

		la experiencia están disponibles en el momento que se necesita; Ayuda a las empresas a evitar los daños ocasionados por la obsolescencia de la fuerza de trabajo, y a aumentar la productividad, se ofrecen más oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo a los empleados”.	
VII. Subsistema de Reclutamiento:	1.- Políticas y procedimientos del área de Reclutamiento y Selección. 2.- Encuesta de compromiso (encuesta de clima). 3.- Encuesta “Potenciales Candidatos” 4.- Memoria	Tiene como objetivo atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo.	(Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2008)
VIII. Conocimiento de Polpaico (Marca)	1.- Encuesta de compromiso (encuesta de clima). 2.- Encuesta “Potenciales Candidatos”. 3.- Memoria de la empresa.	Empresa Cementera y hormigonera con más de 75 años de trayectoria. Esta dimensión busca profundizar en la percepción que tienen los jóvenes en relación a la empresa.	(Polpaico, 2019)

Fuente: elaboración propia (2020)

Encuesta de compromiso (encuesta de clima)

La consultora externa Kincentric realizó un estudio de compromiso a los trabajadores de Polpaico durante el mes de octubre de 2019, con el fin de medir las acciones de compromiso, las dimensiones que impulsan el compromiso y las prioridades de acción.

El instrumento mide, a través de la puntuación otorgada por los trabajadores a los diferentes comportamientos de compromiso (incluidos en la encuesta), el nivel de compromiso de estos. La encuesta mide las diferentes dimensiones a través de una escala Likert de 1 a 6, siendo 1 Muy en Desacuerdo y 6 Muy de Acuerdo.

Una vez aplicadas las encuestas, y luego de ser tabuladas y analizadas. Los resultados obtenidos se categorizan de la siguiente forma:

- 1,0 – 3,4: No Comprometido
- 3,5 - 4,4: Pasivos
- 4,5 – 5,4: Moderadamente Comprometidos
- 5,5 – 6,0: Altamente Comprometido

Antecedentes del estudio:

- Fecha de aplicación: 07 de octubre al 21 de octubre de 2019.
- Universo: Población total (923 invitados a participar).
- Recolección de datos: Vía Online y papel.

Del total de los invitados a participar finalizaron la encuesta 794 personas, obteniendo con ello una tasa de respuesta del 86%.

El estudio se analizó a nivel global Polpaico y adicionalmente por área de negocio, agrupándolos de la siguiente forma:

- Áreas corporativas (Recursos Humanos y Asuntos corporativos, Administración y Finanzas, Tecnología informática, Prevención de riesgo y salud ocupacional)
- Comercial Cemento
- Hormigones y áridos
- Operaciones cemento.

La tasa de respuesta por unidades es la siguiente:

Cuadro 6. Tasa de respuesta por unidades encuesta compromiso

	Participantes	Invitados	Tasa de Respuesta
Total, Polpaico	794	923	86%
Áreas Corporativas	99	104	95%
Comercial Cemento	74	79	94%
Hormigones Y Áridos	423	491	86%
Operaciones Cemento	197	248	79%

Fuente: elaboración propia (2020)

Encuesta FirstJob

En el año 2019, Polpaico participó en la encuesta EMPLOYERS FOR YOUTH (EFY), estudio organizado por FirstJob. Este, busca reconocer a las mejores empresas para jóvenes profesionales. De acuerdo a las cifras entregadas por la consultora, más de 300 empresas y más de 56.000 jóvenes han participado en este estudio en Latinoamérica.

La encuesta se aplica a trabajadores, Jóvenes Profesionales (Estudios Universitarios y Técnico Nivel Superior en adelante), de las diferentes empresas participantes, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Nacidos desde el año 1985 en adelante
- Con más de 3 meses en la Compañía
- Con contrato indefinido
- Que realicen labores administrativas o profesionales

Esta encuesta mide 10 dimensiones, con un puntaje máximo de cada una de ellas de 100 puntos. Las dimensiones evaluadas son las siguientes:

- Reconocimiento
- Talento
- Innovación
- Infraestructura
- Calidad de vida
- Desarrollo de carrera
- Beneficios
- Ambiente laboral
- Reputación
- Diversidad cultural

En base a los puntajes obtenidos por las diferentes dimensiones, se construye el ranking de mejores empresas para jóvenes profesionales de forma 100% cuantitativa.

La encuesta se aplicó a 100 personas de la compañía, de los cuales el 39% corresponde a mujeres y el 61% a hombres.

Siglas:

EFY: Corresponde al resultado promedio del total de las empresas participantes en el estudio.

TOP 10: Corresponde al resultado promedio de las 10 mejores empresas en el ranking.

Tabla Puntaje promedio por dimensión.

Encuesta “Potenciales candidatos” (Fuente primaria)

El instrumento se construyó bajo un set de 8 dimensiones base, 34 preguntas en total, las cuales se subdividieron en aproximadamente 1 a 6 preguntas por cada dimensión. Las preguntas se enfocaron en el constructo de importancia relativa de los Jóvenes Profesionales con respecto a los diferentes ítems que se consideraron relevante consultar. La encuesta se construyó en base a una dimensión general que incluye variables demográficas para segmentación de la muestra, 5 preguntas de opción múltiple, la cual permite a los encuestados seleccionar una o varias opciones de una lista predefinida y 20 preguntas enfocadas bajo escala Likert de 5 puntos (1 Totalmente en desacuerdo – 5 Totalmente de acuerdo), puesto que son útiles para comprender opiniones específicas. La herramienta fue creada y aplicada a través de la plataforma online SurveyMonkey.

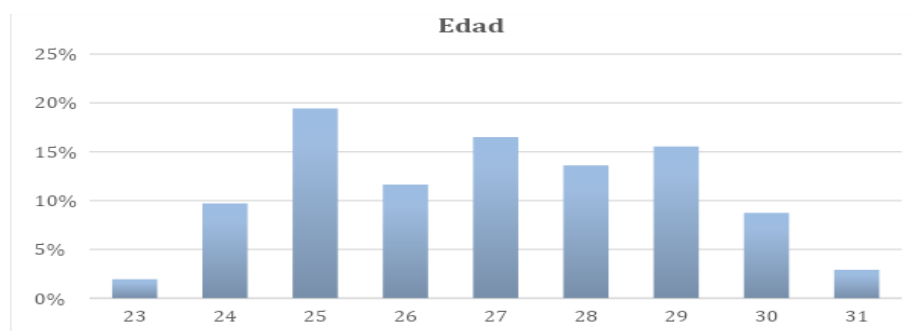
La encuesta fue respondida por 103 personas de nuestro público objetivo, la aplicación se realizó durante el mes de octubre de 2020. Para ello se enviaron correos electrónicos a jóvenes profesionales que han postulado a trabajos en la empresa Polpaico, esto con el fin de obtener una muestra que tenga algún grado de conocimiento de la empresa, permitiendo con ello medir percepciones de la marca.

Descripción de la muestra:

En cuanto a la caracterización demográfica de la muestra a la cual se le aplicó la encuesta, se obtienen los siguientes resultados:

1. Edad: La encuesta fue aplicada únicamente a jóvenes de la muestra objetivo definida. La distribución por edad es la siguiente:

Gráfico 3. Distribución por edad

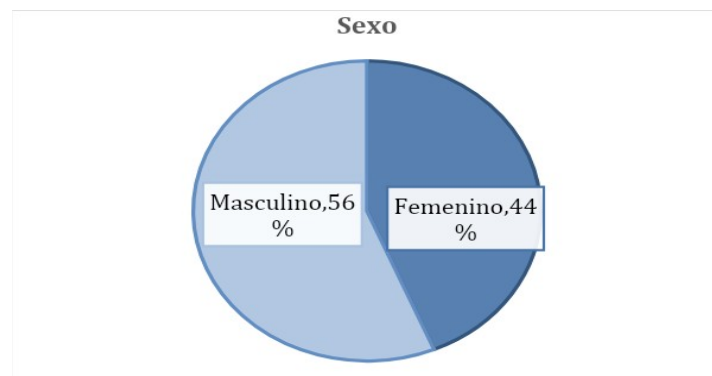


Fuente: elaboración propia (2020)

En relación al gráfico se puede observar que el mayor porcentaje corresponde a jóvenes de 25 años (19%), seguido por 27 años con un 17%. El mayor porcentaje de los encuestados corresponde al rango de edad de entre 25 y 29 años, acumulando el 78% del total de la muestra.

2. Sexo: La distribución de quienes respondieron la encuesta por sexo, corresponde a 56% masculino y 44% femenino.

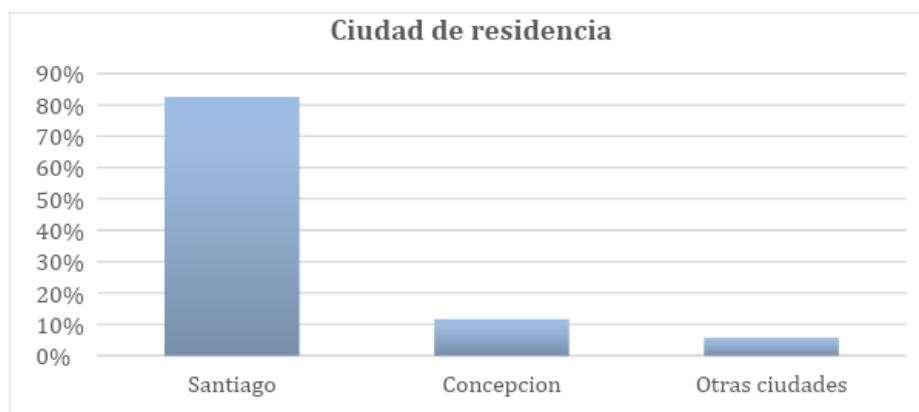
Gráfico 4. Distribución por sexo



Fuente: elaboración propia (2020)

3. Residencia: Respecto a la ciudad de residencia de quienes respondieron la encuesta, el mayor porcentaje se concentra en la ciudad de Santiago con el 83%, seguido por Concepción con el 12%. Otras ciudades únicamente representan el 6% del total de la muestra.

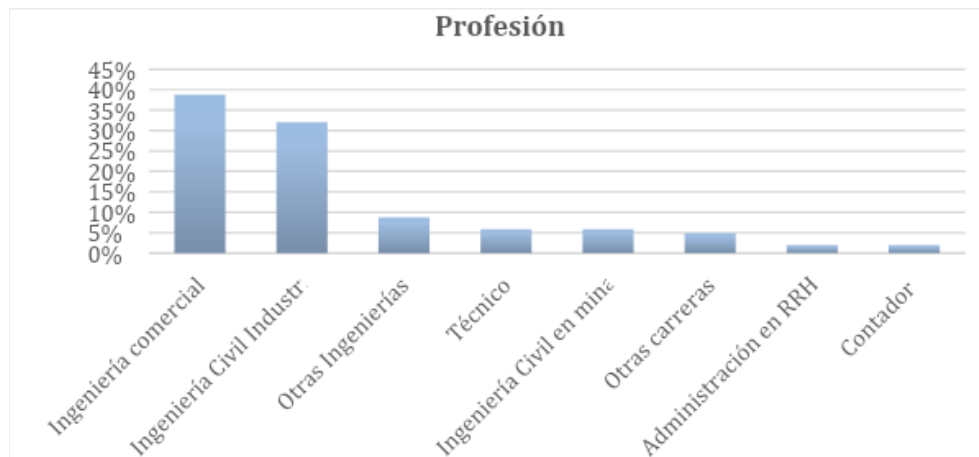
Gráfico 5. Distribución por ciudad de residencia



Fuente: elaboración propia (2020)

4. Profesión: en relación a la profesión de aquellos que contestaron la encuesta obtenemos que el 71% corresponde profesionales que estudiaron ingeniería comercial e ingeniería civil industrial. Sólo el 8% de la muestra corresponde a carreras técnicas y de recursos humanos. El 21% restante estudió otras carreras profesionales.

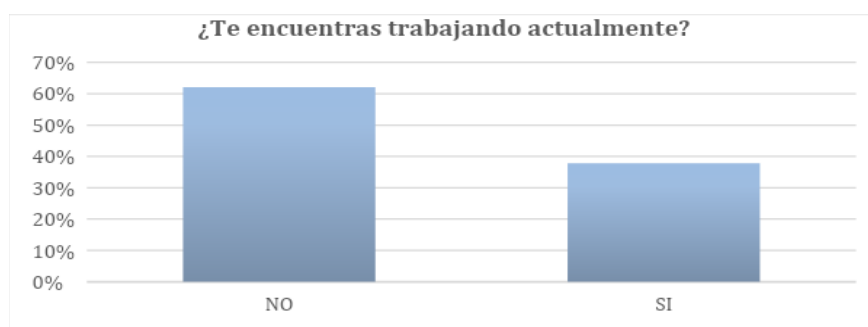
Gráfico 6. Distribución por profesión



Fuente: elaboración propia (2020)

5. Situación laboral: Del total de la muestra únicamente el 38% se encontraba trabajando en el momento en que se aplicó la encuesta.

Gráfico 7. Distribución por situación laboral



Fuente: elaboración propia (2020)

El alcance de este estudio corresponde a jóvenes profesionales chilenos nacidos entre 1989 y 1997. El tipo de muestreo corresponde a “muestreo por conveniencia”.