



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

## **Parte II**

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

**Alumno/a: María de los Angeles Castex  
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

## **Análisis y Profundización del proceso investigado**

El presente estudio busca poder responder cinco objetivos específicos, los cuales, permitirán comprender cómo la empresa Polpaico debiera potenciar su marca empleadora para la atracción de jóvenes profesionales. Para esto, se hace necesario profundizar en su memoria y a su vez, comprender tanto la percepción que tienen los trabajadores jóvenes de la empresa, como también la visión que tienen los jóvenes profesionales susceptibles a ser contratados. De esta manera, se podrán identificar las brechas en relación a lo que la organización desea transmitir y lo que realmente perciben los jóvenes profesionales y a su vez, se podrán identificar los elementos que hoy en día son más valorados por este grupo. Para poder responder a estos objetivos, es que a continuación se analizarán tanto fuentes primarias (aplicación de encuesta a jóvenes profesionales susceptibles a ser contratados, encuesta "Potenciales candidatos") como fuentes secundarias (encuesta EFY, encuesta de compromiso, revisión de la memoria y procedimiento de R&S), para así determinar oportunidades de mejora para la atracción de nuevos talentos en base a una estrategia de marca empleadora.

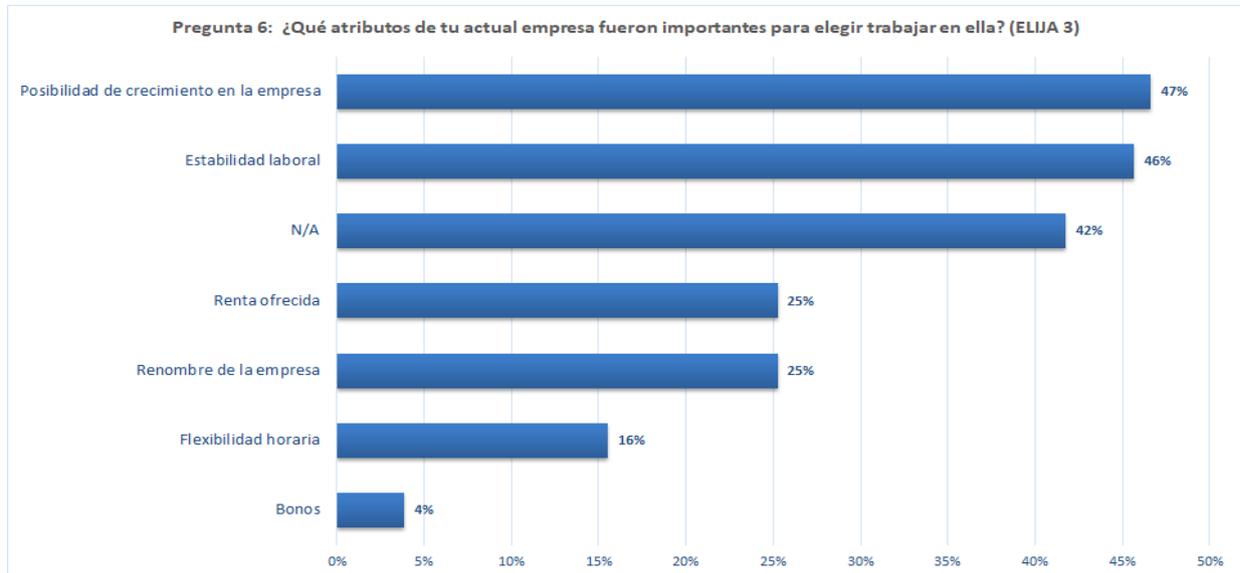
Tal como se mencionó en la metodología, el análisis se realizará en base a las diferentes dimensiones que se han identificado y se contrastarán los resultados y principales hallazgos de las diferentes fuentes de información disponibles en esta investigación. Esto se realizará con foco en la encuesta aplicada a los jóvenes susceptibles a ser contratados.

A modo de introducción, y con el fin de indagar dentro de la muestra a la cual se aplicó la encuesta diseñada para jóvenes susceptibles a ser contratados (Encuesta "Potenciales candidatos"), las razones para la elección de su actual empresa, se consultó por atributos que consideran importantes. En ellos se incluyeron frases que representan diferentes dimensiones de las evaluadas en la encuesta, las cuales serán profundizadas posteriormente. Se solicitó que cada encuestado eligiera un máximo de 3 atributos. En esta pregunta se consideró adicionalmente el desarrollo de carrera traducido como posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, esto con el fin de ser comparado con beneficios pecuniarios que resultan ser altamente valorados.

Resultó muy relevante observar que la renta ofrecida y la posibilidad de bonos no están dentro de las principales prioridades, con un 25% y solo 4% respectivamente.

La posibilidad de **crecimiento dentro de la empresa** y la **estabilidad laboral**, resultaron ser ampliamente valoradas con un 47% y 46% de las preferencias respectivamente.

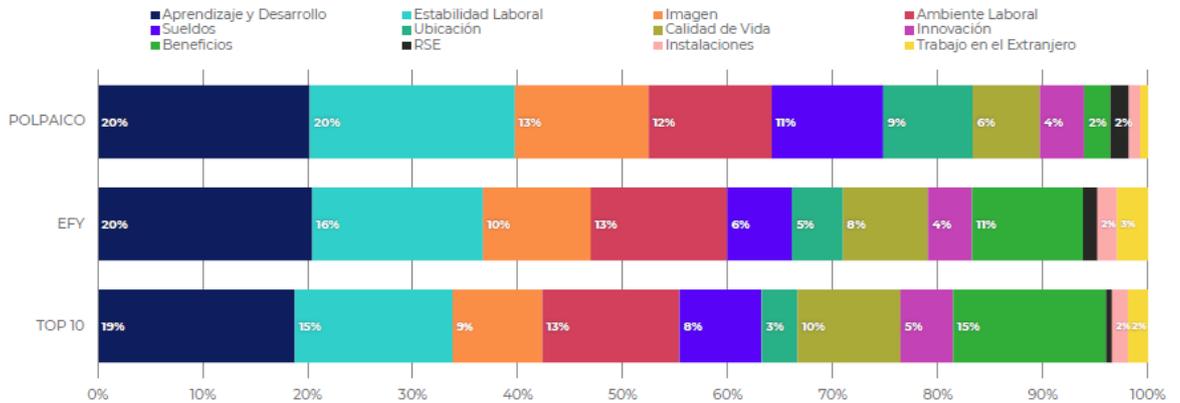
Gráfico 8. Distribución por atributos relevantes para la elección de la empresa



Fuente: elaboración propia (2020)

En cuanto a la encuesta aplicada por FirstJob, a nivel de Polpaico, los principales atributos para la elección de la empresa resultaron Aprendizaje y Desarrollo, Estabilidad Laboral e Imagen, los cuales también resultan ser valorados tanto para EFY como para TOP 10. Resulta interesante que los beneficios obtienen un promedio de 15% a nivel de TOP 10, pero en Polpaico obtiene únicamente un 2%. Pudiendo observar con ello una brecha en relación a la valoración de los beneficios otorgados actualmente en Polpaico comparado con aquellas empresas que resultaron estar en el TOP 10.

Gráfico 9. Distribución por atributos relevantes para la elección de la empresa  
Polpaico vs EFY y TOP 10



Fuente: FirstJob (2020)

Estos resultados, nos dan un pequeño resumen respecto de en general cómo estarían priorizando las diferentes dimensiones los jóvenes profesionales. Será fundamental indagar en cada una de ellas, para identificar con precisión aquellos aspectos que resultan mayormente valorados por este segmento. Esto, adicionalmente contrastado con la realidad de Polpaico y cómo resultan valorados

Como se mencionó anteriormente, para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se realizará un análisis por cada una de las dimensiones que se han considerado relevantes para la atracción de jóvenes profesionales. Esto con foco en una estrategia de marca empleadora que sea eficiente y permita a Polpaico atraer de manera efectiva, mediante una propuesta de valor que resulte contundente y eficaz.

### 1. Dimensión Beneficios:

Para el análisis de esta dimensión, hemos categorizado los beneficios, en los siguientes:

#### 1.- Beneficios de calidad de vida y flexibilidad, los que principales se detallan a continuación

- Flexibilidad horaria.
- Home office.
- Me importa la ubicación y acceso de la empresa.
- Permiso de viaje sin goce de sueldo.

## 2.- Beneficios pecuniarios (bonos, etc.)

## 3.-Beneficios ligados al desarrollo profesional.

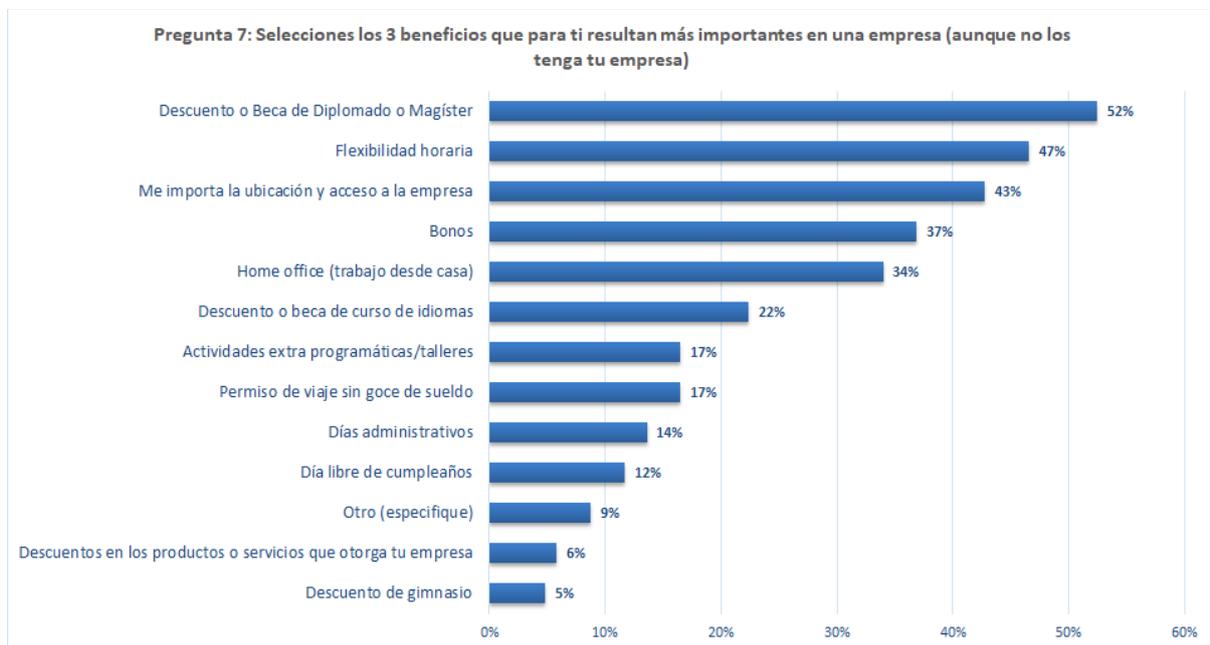
- Descuento o Beca de Diplomado o Magíster.
- Descuento o beca de curso de idiomas.

## 4.- Otros:

- Actividades extraprogramáticas / talleres.
- Descuentos en productos
- Descuento en gimnasio
- Otros.

En cuanto a los principales resultados obtenidos en la encuesta “Potenciales candidatos”. Para la medición de esta dimensión, se solicitó a los encuestados que seleccionaran dentro de un listado de atributos que describimos como beneficios aquellos 3 que resultan más importantes para ellos.

Gráfico 10. Distribución por atributos relevantes en una empresa



Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados obtenidos, más del 50% de la muestra considera que **descuentos o becas de diplomado o magíster** es un beneficio importante, con un 47% se encuentra la **flexibilidad horaria**. Adicionalmente un 37% de la muestra cree que la

**ubicación y el acceso a la empresa** es un beneficio o atributo relevante a la hora de evaluar a una empresa como susceptible de ser considerada para trabajar en ella.

Uno de los pilares de la estrategia de personas de Polpaico plasmado en la Memoria, tiene que ver con desarrollar al máximo el potencial de cada trabajador con herramientas para administrar sus brechas actuales o futuras, frente a esto, es que la empresa a principio de año lanza el programa de becas en el que cada trabajador con antigüedad de un año en la compañía y con contrato indefinido, puede postular a estudios (diplomados, carrera o magister). En cuanto a la flexibilidad horaria (segundo beneficio con más alto porcentaje de resultado en encuesta aplicada), la compañía no realiza por el momento acciones para poner en marcha este beneficio, que como se puede observar, es uno de los más requeridos por los jóvenes profesionales, esto mismo sucede con la ubicación y el acceso a la empresa el cual se encuentra en el tercer puesto de los beneficios más solicitados, la empresa cuenta con plantas desde la II hasta las IX región, en la mayoría de las plantas los accesos son complejos y de difícil acceso como por ejemplo, es el ubicado en planta Cerro Blanco o Divisa los cuales no cuentan con un metro cercano.

Resulta interesante que las tres elecciones que tienen una mayor frecuencia son muy concordantes con la revisión bibliográfica respecto de las preferencias que se declaran de la generación Y. Estas serán abordadas con profundidad en cada uno de los análisis de las dimensiones en específico.

Para el análisis de las dimensiones restantes, que son: reputación, innovación y modernidad, calidad de vida y ambiente laboral, en primer lugar, se analizarán las preguntas asociadas a cada dimensión, se revisarán medias de respuestas y desviaciones estándar.

## 2. Dimensión reputación:

Para el análisis de esta dimensión, hemos categorizado la reputación, en las siguientes subdimensiones:

### 1.- Reputación ligada a la RSE y Sostenibilidad:

- Me interesa una empresa que se caracterice por generar acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).
- Me interesa una empresa ecológica (ej., no uso de papel, contenedores de reciclaje)

### 2.- Reputación ligada a la preocupación por la diversidad e inclusión.

- Me interesa una empresa donde se valore la diversidad y la inclusión

### 3.- Reputación ligada a la solidez comercial.

- Me interesa trabajar en una empresa que sea líder de su sector

A nivel global se incluyó la pregunta: Me interesa una empresa donde los valores de la compañía y los míos coincidan.

Para medir la dimensión de reputación, en la encuesta “Potenciales candidatos”, se incluyeron 5 preguntas. Al analizar los datos todas ellas resultaron con promedios mayores a 4, que corresponde a la opción “De acuerdo”.

Si bien, en general todos los encuestados valoraron mayoritariamente con “de acuerdo” y “muy de acuerdo” todas las preguntas de esta dimensión, sí podemos observar algunas diferencias de percepciones y valoraciones entre ellas. A modo general se obtiene que en todas las preguntas la moda de respuesta fue 5 “Muy de acuerdo”.

Cuadro 7. Medias de respuestas de dimensión reputación

	<b>Preguntas encuesta</b>	<b>promedio</b>	<b>desv. Estándar</b>
1:	Me interesa una empresa que se caracterice por generar acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).	4,32	1,10
2:	Me interesa una empresa ecológica (ej, no uso de papel, contenedores de reciclaje)	4,28	0,91
3:	Me interesa una empresa donde se valore la diversidad y la inclusión	4,59	0,69
4:	Me interesa una empresa donde los valores de la compañía y los míos coincidan	4,40	0,78
5:	Me interesa trabajar en una empresa que sea líder de su sector	4,09	0,86

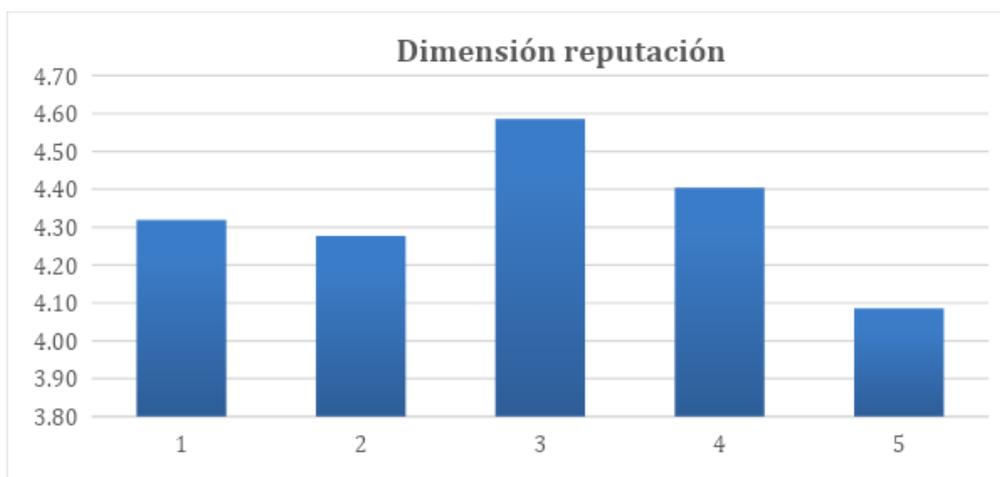
Fuente: elaboración propia (2020)

En relación a los estadígrafos que se observan en la tabla anterior, podemos concluir que la pregunta “Me interesa una empresa donde se valore la diversidad y la inclusión” resultó ser la que obtuvo una mayor media, adicionalmente la menor desviación estándar. La moda de respuestas fue 5 “muy de acuerdo”, alcanzando al 67% del total de quienes respondieron la pregunta.

En relación a la aseveración “Me interesa trabajar en una empresa que sea líder en su sector”, el 38% de los encuestados que respondieron, seleccionó la opción muy de acuerdo. Sin embargo, resultó ser la pregunta que obtuvo la menor media de las 5 que componen esta dimensión.

Para el caso de “Me interesa una empresa que se caracterice por generar acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE)”, si bien se observa una media alta de 4,32 su desviación estándar es de 1,1, es decir, existe una mayor dispersión entre las respuestas de los encuestados que en las demás preguntas. La moda de respuesta fue “muy de acuerdo” con 58% del total de los encuestados, pero el 20% de los encuestados indicó estar muy en desacuerdo a ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico 11. Medias de respuestas de dimensión reputación



Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados que se observan en la encuesta de FirstJob respecto a la dimensión de Reputación, podemos ver que ésta resultó con el segundo mayor puntaje de las evaluadas por los jóvenes que trabajan en Polpaico, solo por debajo de Ambiente Laboral. El puntaje obtenido por Polpaico es 83,3. Cabe destacar que este resultado está por sobre 3 puntos de EFY (siendo la diferencia positiva más alta de todas las dimensiones evaluadas). Adicionalmente, esta dimensión está solo a 1,5 puntos de diferencia de TOP 10, siendo la dimensión que obtiene el puntaje más cercano a este indicador.

Revisando lo planteado en la memoria de la empresa (Se busca generar un verdadero impacto en las comunidades que componen el entorno de las operaciones, con el fin de incidir en el desarrollo local, bienestar y calidad de vida (Polpaico, 2020)), se puede observar que todo lo relacionado con RSE (sostenibilidad) y comunidades, vendrían siendo el foco principal de esta, (consideremos que la sostenibilidad no solo es parte de la estrategia, sino que también de los valores), por lo mismo no es raro observar que los resultados obtenidos en la encuesta de compromiso reflejan un 74% a nivel Polpaico, los trabajadores se encuentran comprometidos con la sostenibilidad, más aun considerando

que la empresa genera un daño ambiental en la creación del cemento (el 5% de CO2 a nivel mundial es generado por la fabricación de cemento).

Cuadro 8. Porcentajes de aprobación por dimensiones y áreas de negocio de Polpaico

Dimensiones	POLPAICO	HORMIGONES Y ARIDOS	COMERCIAL CEMENTO	OPERACIONES CEMENTO	AREAS CORPORATIVAS	Norma Chile	Norma BE Latam
Tareas Diarias	90%	91%	91%	92%	80%	+16	+7
Seguridad	85%	86%	81%	88%	80%	+14	-3
Sostenibilidad	74%	76%	75%	72%	75%	-5	-19
Colaboración	73%	74%	75%	74%	68%	+6	-5
Jefe Directo	73%	72%	76%	74%	72%	+4	-7
Diversidad e inclusión	73%	72%	81%	73%	68%	+2	-9
Gestión del desempeño	72%	73%	71%	75%	67%	+7	-10
Marca	72%	74%	75%	71%	59%	+2	-14
Toma de decisiones	70%	70%	72%	77%	58%	+8	-6
Equilibrio Trabajo - Vida	67%	68%	75%	67%	56%	-2	-13
Enfoque en el cliente	66%	65%	75%	68%	60%	-3	-19
Empoderamiento / Autonomía	63%	58%	73%	70%	61%	+1	-13
Alta Gerencia	62%	57%	73%	69%	62%	-3	-18
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	60%	62%	61%	62%	50%	0	-18
Desarrollo y Carrera	60%	60%	60%	61%	53%	+2	-19
Talento y Dotación	59%	62%	63%	56%	47%	+6	-15
Recompensas y Reconocimiento	58%	62%	53%	57%	47%	+8	-11
Promedio	69%	70%	72%	71%	62%		
Respuestas	794	423	74	197	99		

Fuente: encuesta compromiso (2019)

Considerando la dimensión de “diversidad y la inclusión”, en la memoria se puede percibir que la empresa cree firmemente que la diversidad genera valor para la compañía y tiene un impacto positivo en sus resultados, permitiendo reafirmar el compromiso con una sociedad inclusiva. En ese contexto, se lanzó la Política de Diversidad e Inclusión, a través de la cual se busca generar un espacio de máximo respeto dentro de la empresa, propiciando condiciones adecuadas para que todos los colaboradores desarrollen su máximo potencial sin ser discriminados. En relación a la inserción de mujeres en todos los niveles, el área de reclutamiento y selección se ha impuesto como desafío la obligación de incluir en cada terna de los procesos de selección, al menos una mujer (actualmente solo se cumple con el 12%), esto para incentivar y potenciar a la mujer en el rubro que históricamente se encuentra masculinizado (Polpaico, 2020).

Si bien se observan ciertas brechas, sobre todo en lo relacionado con la subdimensión de reputación ligada a la preocupación por la diversidad e inclusión, podemos observar que es una de las dimensiones mejor evaluadas por los actuales jóvenes de la empresa y adicionalmente es parte de la estrategia de la compañía. En este sentido consideramos fundamental potenciar esta dimensión como parte de la estrategia de Marca Empleadora de Polpaico, puesto que, aun cuando, es una dimensión valorada por los

trabajadores, en la práctica sólo existe la política anteriormente mencionada, la empresa no realiza actividades que potencien la diversidad e inclusión, no existe una mesa de trabajo y mucho menos una Subgerencia, como sí lo tienen empresas que se encuentran en el top 10 de la encuesta EFY.

### 3. Dimensión Innovación y Modernidad

Para medir la dimensión de Innovación y Modernidad se incluyeron 5 preguntas, en la encuesta “Potenciales candidatos”. Como resultado 4 de ellas con promedios sobre 4 y una con uno cercano, pero menor a 4.

Como análisis general observamos que la desviación estándar de todas las preguntas es menor a 1, corroborando con ello consistencia entre las diferentes respuestas otorgadas. A diferencia de la dimensión reputación (todas las preguntas con moda 5), a nivel global se observa que en tres respuestas la moda fue 5 y en dos de ellas 4 (“Me interesa una empresa moderna que me permita crear” y “Me interesa una empresa joven y dinámica”).

Cuadro 9. Medias de respuestas de dimensión Innovación y Modernidad

	<b>Preguntas encuesta</b>	<b>promedio</b>	<b>desv. Estándar</b>
1:	Me interesa una empresa centrada en la innovación.	4,30	0,73
2:	Me interesa una empresa que va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	4,32	0,77
3:	Me interesa una empresa moderna que me permita crear.	4,32	0,72
4:	Me interesa una empresa joven y dinámica.	3,95	0,84
5:	Me interesa una empresa donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.	4,51	0,88

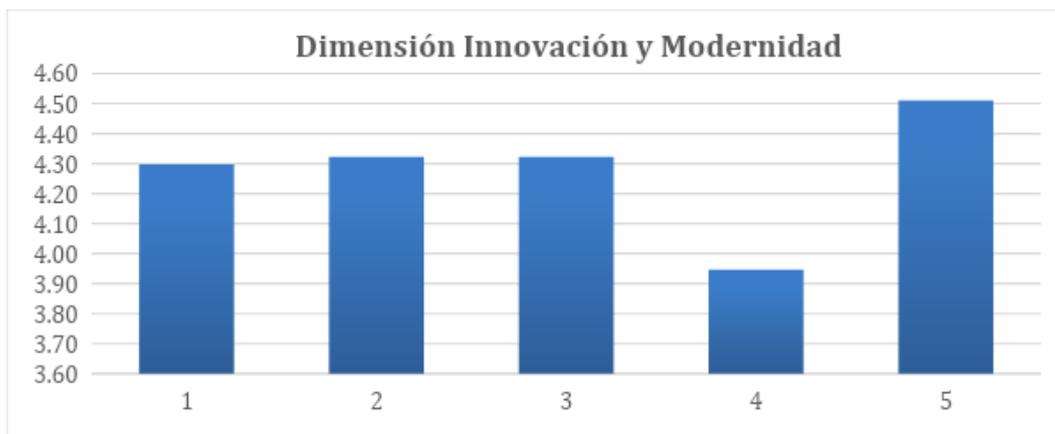
Fuente: elaboración propia (2020)

“Me interesa una empresa donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos”. Resultó ser la pregunta que obtuvo la media más alta de esta dimensión, con 4,51. El 67,7% del total de los encuestados consideró como “muy importante” esta aseveración y solo el 7% indicó estar muy en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto hace sentido con ciertas características que entendemos valoran los jóvenes profesionales, asociadas a la tecnología ya que de acuerdo

a lo mencionado por Chirinos (2009), esta generación pone mayor interés en los entornos creativos en donde el pensamiento y opinión es valorado por las empresas donde se desempeñan o esperan trabajar.

En relación a la pregunta “Me interesa una empresa joven y dinámica”, resultó ser la que obtuvo la media más baja de esta dimensión con 3,95 (media más baja de todas las preguntas de la encuesta aplicada).

Gráfico 12. Medias de respuestas de dimensión Innovación y Modernidad



Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo a los resultados de la encuesta de FirstJob respecto a la dimensión de Innovación, podemos ver que el puntaje obtenido por Polpaico es 73,3. El cual está 11,5 puntos por debajo de TOP 10 y 4,4 de EFY. Siendo una de las dimensiones con peor evaluación por parte de los trabajadores actuales de Polpaico.

En el caso del análisis de la Memoria, no se observa información que avale esta dimensión. La empresa aun cuando tiene interés en ser vista como una organización moderna, no realiza acciones para potenciar esta área, y si observamos los resultados obtenidos en la encuesta “Potenciales candidatos” les importa que la empresa a la que ingresen sea innovadora y vanguardista.

#### 4. Dimensión Calidad de Vida

Para el análisis de esta dimensión, hemos categorizado la calidad de vida, en las siguientes subdimensiones:

1.- Calidad de vida enfocada a conciliación vida y trabajo.

- Me interesa una empresa donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.
- Me interesa una empresa donde se respeten los horarios de trabajo.

2.- Calidad de vida respecto al fomento de vida sana y preocupación por trabajadores.

- Me interesa una empresa que promueva el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo.
- Me interesa una empresa que se preocupe por fomentar una vida sana en sus empleados.

Para medir la dimensión de Calidad de Vida, en la encuesta “Potenciales candidatos”, se incluyeron 4 preguntas. Como resultado todas tienen medias sobre 4. Al igual que en la dimensión reputación, en todas las preguntas la moda de respuesta resultó ser 5.

En relación a los resultados obtenidos en esta dimensión, observamos que la desviación estándar de todas las preguntas es menor a 1, por lo que podemos determinar que existe consistencia entre las diferentes respuestas otorgadas.

Cuadro 10. Medias de respuestas de dimensión Calidad de Vida

	<b>Preguntas encuesta</b>	<b>promedio</b>	<b>desv. Estándar</b>
1:	Me interesa una empresa donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.	4,58	0,65
2:	Me interesa una empresa donde se respeten los horarios de trabajo.	4,27	0,83
3:	Me interesa una empresa que promueva el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo.	4,08	0,85
4:	Me interesa una empresa que se preocupe por fomentar una vida sana en sus empleados.	4,59	0,61

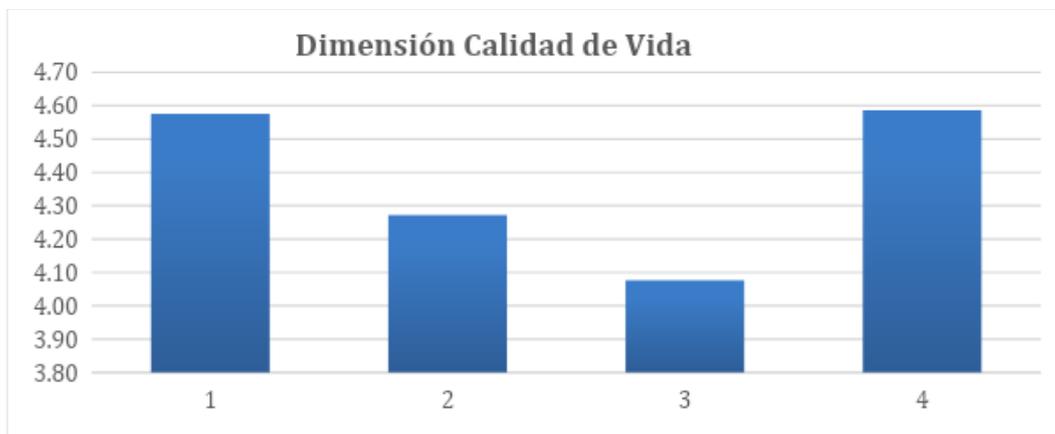
Fuente: elaboración propia (2020)

De acuerdo al cuadro anterior, hay 2 preguntas con medias por sobre 4,5 y desviaciones estándar entre 0,6 y 0,7. “Me interesa una empresa que se preocupe por fomentar una vida sana en sus empleados”. obtuvo la media de respuesta más alta con 4,59. Muy de cerca con 4,58 “Me interesa una empresa donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar”.

En relación a esta dimensión, y de acuerdo a la revisión bibliográfica, teníamos como antecedentes que resulta fundamental para los jóvenes profesionales a la hora de decidir dónde trabajar, incluyendo a ambas subdimensiones definidas anteriormente. Valoran profundamente la conciliación vida y trabajo. Según Chirinos (2009) a esta generación les interesa mucho desempeñarse en un lugar en donde exista un equilibrio entre lo laboral y personal. Avalado por lo indicado por Golik (2013), quien determinó a través de su estudio 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.

Adicionalmente, de acuerdo a lo mencionado por Gavilán & Avello, (2011), En relación a la imagen de marca, desde el punto de vista de la humanidad de la marca, entendida como orientación al cuidado de los empleados, es la de mayor peso a la hora de seleccionar una empresa para trabajar por parte de los jóvenes profesionales. Lo cual resulta muy consistente con la pregunta que obtuvo la media más alta de esta dimensión, que se encuentra estrechamente ligada con este aspecto.

Gráfico 13. Medias de respuestas de dimensión Calidad de Vida



Fuente: elaboración propia (2020)

En relación a los resultados que se observan en la encuesta de FirstJob respecto a la dimensión de Calidad de Vida, podemos ver que el puntaje obtenido por Polpaico es 77,7. Cabe destacar que está por sobre EFY en 1,7 puntos, pero 6,5 puntos por debajo de TOP 10, por lo mismo existen oportunidades de mejora importantes de abordar que podrían ser muy beneficios para la atracción de jóvenes profesionales.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de compromiso, el equilibrio Trabajo - Vida, obtuvo una evaluación de 67%, esto se considera una moderada fortaleza.

Este resultado ubica a Polpaico en esta dimensión, 3 puntos por debajo de la norma de Chile 19 puntos por debajo de la Norma Best Employers. Con ello observamos nuevamente que se encuentran brechas en ambas subdimensiones evaluadas.

La empresa durante el 2019 se propuso situar el propósito en el centro de la gestión, entendiendo que “La Vida mucho Mejor” debe traducirse en expresiones concretas para los colaboradores. Bajo esta premisa, se decidió poner foco en el bienestar y calidad de vida, alentar el desarrollo y crecimiento de los trabajadores y resguardar la equidad social al interior de Polpaico. Observando los resultados obtenidos en la encuesta de FirstJob, se puede inferir que aún existen oportunidades de mejora respecto a la calidad de vida, considerando los resultados obtenidos en la encuesta “Potenciales candidatos”. Esta dimensión es altamente valorada por los jóvenes profesionales, pero no se han desarrollado acciones concretas en la empresa, aun cuando, se encuentre declarada en la Memoria de la organización. Si se observa cada pregunta aplicada a los encuestados, la empresa no realiza acciones para respetar horarios de trabajo por lo que el poder equilibrar la vida laboral y familiar es complejo, por otra parte, no se promueve el uso de medio de transporte alternativo para llegar, cada quien lo hace como puede. En esta dimensión, por tanto, se percibe un área de mejora la cual podría ser potenciada con acciones simples.

## 5. Dimensión Ambiente Laboral

Para facilitar el análisis, se han definido dos subdimensiones dentro de ambiente laboral:

1.- Ambiente laboral relacionado con el feedback y reconocimiento.

- Me interesa una empresa donde la jefatura entregue retroalimentación por desempeño.
- Me interesa una empresa en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar.
- Me interesa una empresa donde exista reconocimiento.

2.- Ambiente laboral relacionado con el clima general.

- Me interesa una empresa donde se trabaje en equipo.
- Me interesa una empresa donde se considere mi opinión (opinión y sugerencias).
- Me interesa una empresa donde se pueda trabajar con otras áreas.

Para medir la dimensión de Ambiente Laboral, se incluyeron 6 preguntas en la encuesta “Potenciales candidatos”. A modo general todas tienen medias sobre 4. En todas las preguntas la moda de respuesta resultó ser 5. Como resultado relevante se observan 5

de las 6 preguntas con medias por sobre 4,5. Siendo las preguntas con medias más altas de todas las incluidas en las demás dimensiones evaluadas en la encuesta en general.

Cuadro 11. Medias de respuestas de dimensión Ambiente Laboral

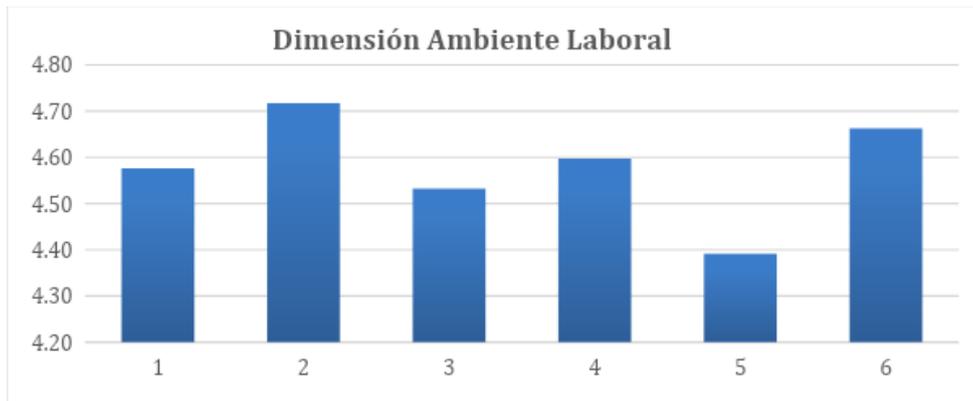
	<b>Preguntas encuesta</b>	<b>promedio</b>	<b>desv. Estándar</b>
1:	Me interesa una empresa donde se trabaje en equipo.	4,58	0,68
2:	Me interesa una empresa donde la jefatura entregue retroalimentación por desempeño.	4,72	0,54
3:	Me interesa una empresa donde exista reconocimiento.	4,53	0,64
4:	Me interesa una empresa donde se considera mi opinión (opinión y sugerencias)	4,60	0,61
5:	Me interesa una empresa donde se pueda trabajar con otras áreas.	4,39	0,71
6:	Me interesa una empresa en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar	4,66	0,63

Fuente: elaboración propia (2020)

Cabe destacar que las dos respuestas con medias más altas son las que refieren a la relación con jefaturas “Me interesa una empresa donde jefatura entregue retroalimentación por desempeño” (media 4,72) y “Me interesa una empresa en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar” (media 4,66). De acuerdo a los resultados del estudio de Chile Unido (2018), resulta fundamental para la generación Y, que en las empresas exista una retroalimentación constructiva y constante por parte de las jefaturas.

Adicionalmente, de acuerdo a Pinaud (2004), la generación Y se caracteriza por valorar profundamente el trabajo colaborativo y en equipo. Esto relacionado con la que hemos definido como subdimensión de Ambiente laboral relacionada con el clima en general.

Gráfico 14. Medias de respuestas de dimensión Ambiente Laboral



Fuente: elaboración propia (2020)

En cuanto a los resultados de la encuesta de FirstJob a nivel global, la evaluación de Ambiente Laboral resultó ser la con mayor puntaje de todas las evaluadas por los trabajadores de Polpaico. El puntaje es de 84,5, el cual se encuentra 4,8 puntos por debajo de TOP 10 y 1,1 de EFY.

En el caso de la encuesta de compromiso, no se observa una medición de esta dimensión.

Polpaico potencia la realización de Evaluación de desempeño 360°, instancia, que permite no solo a jefaturas evaluar el desempeño de sus trabajadores, si no que los mismos colaboradores evalúan a sus pares y a su jefatura, de esta manera se puede tener una evaluación global entregando retroalimentación del desempeño realizado durante el año y a su vez, pesquisar instancias de mejora. Dentro de las competencias transversales de la compañía, se evalúa Agilidad/dinamismo, Excelencia, Foco en el cliente y Jugador de equipo, esta última competencia toma relevancia en la empresa, puesto que para Polpaico es fundamental que los trabajadores tengan la capacidad para trabajar en equipo, se busca que los colaboradores trabajen con otras personas de la organización para alcanzar objetivos comunes desafiantes, generando una dinámica constructiva en un ambiente positivo y de respeto. En cuanto al reconocimiento el cual obtuvo un porcentaje de 4,53 en la encuesta “Potenciales candidatos”, se puede comentar que la empresa cuenta con una aplicación móvil llamada “Mi Polpaico” en la cual existe una sección en la que no solo pares si no que jefaturas pueden reconocer a los trabajadores, esto para incentivar el trabajo que cada uno realiza y a su vez, generar un buen clima laboral.

Dado lo anterior, podemos inferir que existe una gran valoración por esta dimensión, es algo que es realmente importante y significativo para el segmento de nuestro estudio.

Dado que encontramos que dentro de los resultados de FirstJob fue el con mayor puntaje y adicional a esto, es muy importante para los jóvenes susceptibles a ser contratados, resultará fundamental incluir en la estrategia de Marca empleadora esta dimensión con fuerza. Fomentar internamente las prácticas de trabajo colaborativo entre los equipos y la comunicación constante con las jefaturas.

## 6. Dimensión Desarrollo de Carrera

De acuerdo a lo reportado en un principio de esta sección de análisis de resultados, al consultar a los encuestados por las razones de por qué eligió trabajar en su actual empresa, el 47% del total de la muestra indicó que la decisión respondió a las posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa. Con esto podemos ratificar que tal como creíamos, y de acuerdo a lo indicado por Chirinos (2009), el desarrollo de carrera y crecimiento profesional resulta fundamental dentro de los atributos que debe contener una empresa para ser considerada por el segmento de jóvenes profesionales.

Tal como observamos en la dimensión de beneficios, aquellos que categorizamos como beneficios ligados al desarrollo de carrera, tales como los “descuentos para estudios” resultaron con la mayor valoración por la muestra a la cual se le aplicó la encuesta “Potenciales candidatos”. Este resultado se ve estrechamente ligado con la posibilidad de crecimiento laboral (que finalmente podría darse dentro o fuera de la empresa), pero resulta un enganche importante para este grupo a la hora de priorizar sus postulaciones o elecciones de empresas donde trabajar. Esto resulta consistente con lo postulado por Andersen (2007) quien indica que el principal foco de atracción para los jóvenes profesionales es la posibilidad de desarrollo de carrera profesional.

Al contrastar estos resultados con la encuesta de FirstJob, podemos ver que en contraposición con lo importante que resulta esta dimensión para las decisiones de postulación de los jóvenes profesionales, es la peor evaluada por los encuestados, quienes son los actuales trabajadores de Polpaico.

Como se observa el cuadro, si bien todas las dimensiones están por debajo de TOP10, la evaluación de Desarrollo de Carrera se encuentra por más de 13 puntos por debajo de TOP 10 y 4,9 de EFY.

Cuadro 12. puntajes por dimensión de Polpaico encuesta FirstJob vs EFY y TOP 10

Dimensiones	Polpaico	EFY	diferencia Polpaico - EFY	TOP 10	diferencia Polpaico - TOP 10
Ambiente Laboral	84,5	85,6	-1,1	89,3	-4,8
Reputación	83,3	80,3	3	84,8	-1,5
Infraestructura	81,6	81,9	-0,3	86,5	-4,9
Diversidad y cultura	79,4	81,2	-1,8	86,7	-7,3
Calidad de Vida	77,7	76,0	1,7	84,2	-6,5
Reconocimiento	74,6	76,1	-1,5	84,0	-9,4
Innovación	73,3	77,7	-4,4	84,8	-11,5
Talento	72,0	73,2	-1,2	80,9	-8,9
Beneficios	69,2	73,9	-4,7	81,6	-12,4
Desarrollo de Carrera	67,8	72,7	-4,9	80,9	-13,1
<b>Puntaje Total</b>	<b>763,4</b>	<b>778,6</b>	<b>-15,2</b>	<b>843,7</b>	<b>-80,3</b>

Fuente: elaboración propia (2020)

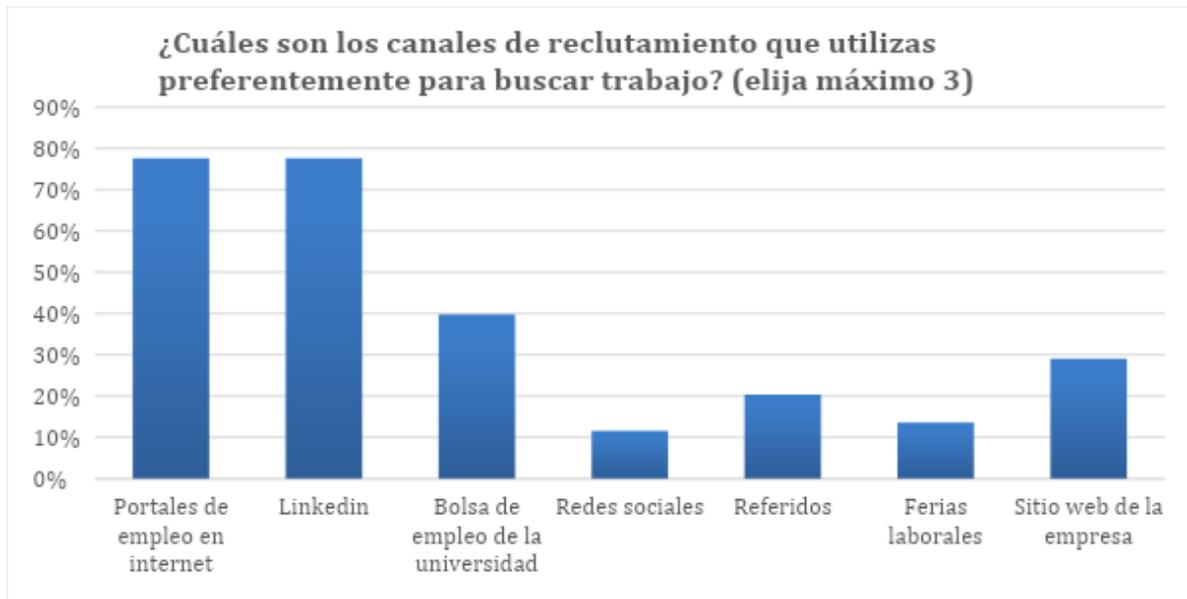
Adicionalmente, y de acuerdo a la encuesta de compromiso, al analizar los resultados obtenidos en la dimensión de desarrollo de carrera a nivel de áreas corporativas, esta resultó un aspecto con bajo porcentaje, obteniendo sólo un 53% de aprobación, lo cual se considera como un área débil que se sugiere desarrollar con urgencia.

Al revisar la memoria de la empresa y contrastándola con la encuesta “Potenciales candidatos”, se puede mencionar que la empresa si realiza capacitaciones para potenciar el conocimiento de sus colaboradores (el 2019 se realizaron un total de 12.174 horas de capacitación a personal propio y 1.733 a contratistas. Se aumentó en un 57% la inversión en capacitación respecto al 2018, siendo relevante el desarrollo del proyecto de levantamiento de competencias funcionales y diagnóstico de cargos críticos de la operación (Polpaico, 2019)), sin embargo, no se observa un plan de carrera que permita lograr un crecimiento al interior de la compañía. Considerando lo levantado en la encuesta “Potenciales candidatos”, esto se observa como un área de sumo interés, el cual, no está teniendo por parte de la organización la importancia que requiere ya que al considerar tanto la encuesta EFY y la de compromiso, estas reflejan bajos porcentajes en un área que debiese ser primordial y la cual ayudaría a poder atraer a nuevos trabajadores.

## 7. Dimensión Subsistema de Reclutamiento

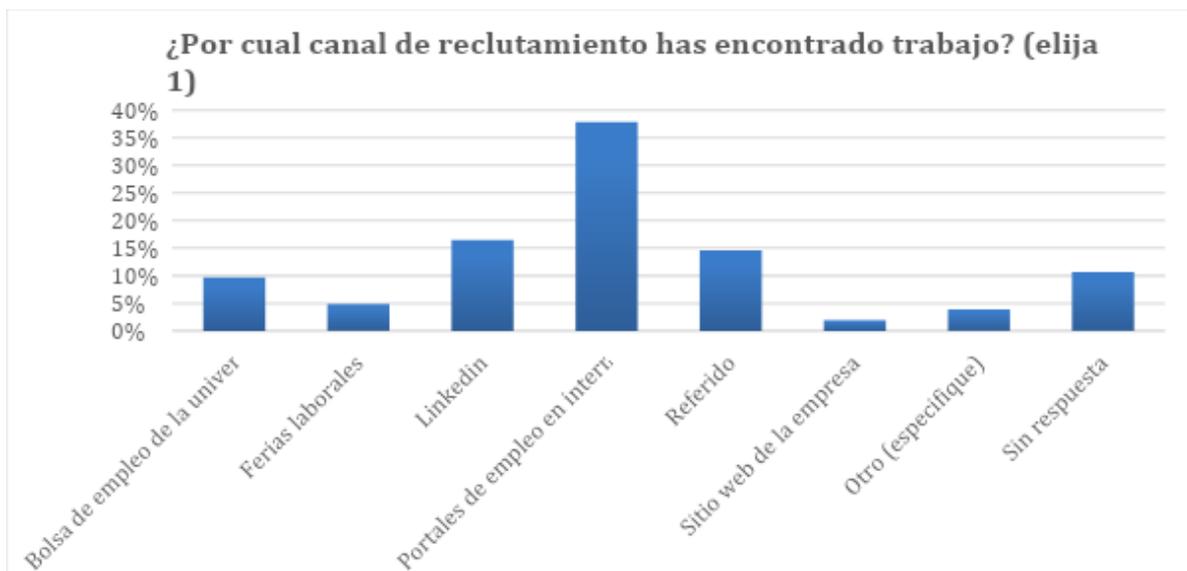
Al consultar, en la encuesta “Potenciales candidatos”, respecto de los canales de reclutamiento más utilizados, el 78% de la muestra indicó a los portales de empleo por internet y LinkedIn. En tercer lugar y con un 40% de las preferencias se encuentran las bolsas de empleo de la Universidad.

Gráfico 15. Distribución por canales de reclutamiento más utilizados



Fuente: elaboración propia (2020)

Gráfico 16. Distribución por canales de reclutamiento donde han encontrado trabajo



Fuente: elaboración propia (2020)

En relación a la encuesta de compromiso, cabe destacar que el área corporativa es quien presenta el promedio más bajo, en las dimensiones de Talento y Dotación, en la cual se incluye el subsistema de Reclutamiento, el porcentaje de acuerdo es de 47%, lo cual se categoriza como un nivel crítico que debe ser abordado con máxima prioridad. En este sentido, podemos observar que las personas que actualmente están contratadas en Polpaico consideran que el área no es eficiente en su gestión, dando luces que nuestro análisis de procedimiento se relaciona con estos resultados.

Analizando el procedimiento de Reclutamiento y Selección, se puede identificar que el proceso de selección en la empresa se encuentra estandarizado, sin embargo, no da espacio para atraer a los mejores talentos ya que el reclutamiento no se encuentra posicionado en su totalidad, esto debido a que las prácticas de reclutamiento no se han desarrollado de acuerdo a las nuevas tendencias. La empresa se enfoca principalmente en un tipo de reclutamiento tradicional (externo o interno, dejando de lado el reclutamiento mixto, el cual, según lo revisado en el marco teórico, el autor Gómez-Mejía (2005) comenta que es una forma de atraer candidatos de manera más completa), no llegando al orientado en la innovación y tecnología como el que plantea Bizneo (2020) el cual se centra en potenciar la imagen corporativa para mostrar una compañía atractiva a los nuevos talentos. Los autores Collins & Stevens (2002) indican que para que el reclutamiento sea exitoso es necesario expandir los esfuerzos y realizar diversas actividades donde la marca de la empresa sea vista como un lugar atractivo para trabajar (marketing, boca a boca, participación en ferias laborales, inserción de practicantes, entre otros). En la empresa, el área de Selección publica solo en portales laborales (Trabajando, Laborum, Hiringroom) dejando de lado los portales que ofrecen los centros educativos (Universidades, institutos, centros de formación). Considerando los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a jóvenes profesionales, la empresa trabaja con la forma más utilizada por jóvenes, sin embargo, deja de lado las preferencias dos y tres que tienen que ver con LinkedIn y bolsas de empleo de universidades.

La empresa cuenta con los recursos para potenciar la marca (utiliza todos los portales que hoy son más populares), sin embargo, no se identifica una propuesta de valor del empleado, herramienta que podría ayudar a tener una estructura de cómo la compañía quiere ser reconocida. Revisando lo manifestado en la memoria, se puede identificar que no se está cumpliendo con lo declarado, esto debido a que no existe una estrategia definida de reclutamiento, por ejemplo, no se encuentra plasmado en el procedimiento que, si o si deben existir ternas de mujeres en cada uno de los procesos de selección, lo mismo con las búsqueda de personas con discapacidad, si bien, existe una política, la empresa no realiza actividades que potencien la diversidad e inclusión. Otro aspecto importante se relaciona con que, no existen instancias en donde se promocióne la marca en redes sociales (principalmente las que ocupan los jóvenes profesionales) lo cual entrega desventajas en relación a cómo el público percibe a la compañía. Por último, es importante mencionar, que Polpaico no tiene una definición clara del público objetivo al cual se quiere apuntar, debido a que esta información no se encuentra reflejado ni en la memoria, política o procedimiento. En conclusión, se puede mencionar, que la empresa no ha logrado comprender que es lo que buscan los potenciales candidatos y como el reclutamiento debe realizarse. Existen

falencia en cómo la empresa se encuentra posicionada, enfocándose solo en una forma de reclutar (portales), no se debe olvidar que hoy en día son los potenciales candidatos los que eligen la empresa basados en las características que esta puede ofrecer y, por lo mismo, es fundamental expandir las barreras e intentar ir más allá de lo típico.

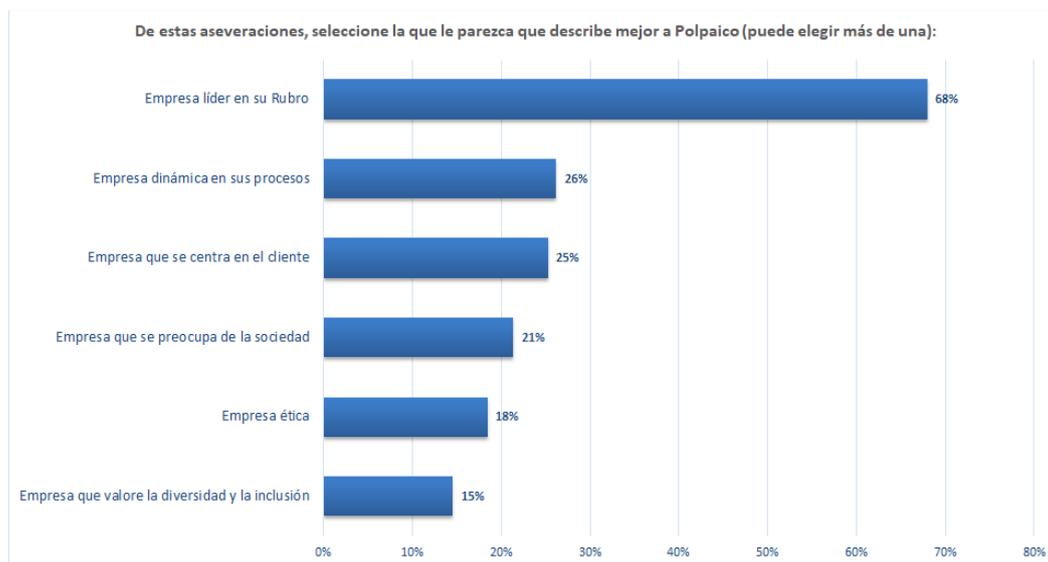
## 8. Dimensión Conocimiento de Polpaico

Para medir la percepción que se tiene actualmente por este grupo, se incluyó en la encuesta “Potenciales candidatos” un set de preguntas con el fin de saber el grado de conocimiento y ciertas percepciones globales de Polpaico y lo que proyecta.

El 84% de la muestra indicó que conoce la empresa Polpaico, el 4% que no la conoce y el 12% de la muestra no respondió.

Cuando se consultó respecto a cuál de ciertas aseveraciones describe de mayor manera a Polpaico, que en cierta medida finalmente puede significar la percepción que se tiene sobre la empresa, se obtiene lo siguiente:

Gráfico 17. Conocimiento de Polpaico



Fuente: elaboración propia (2020)

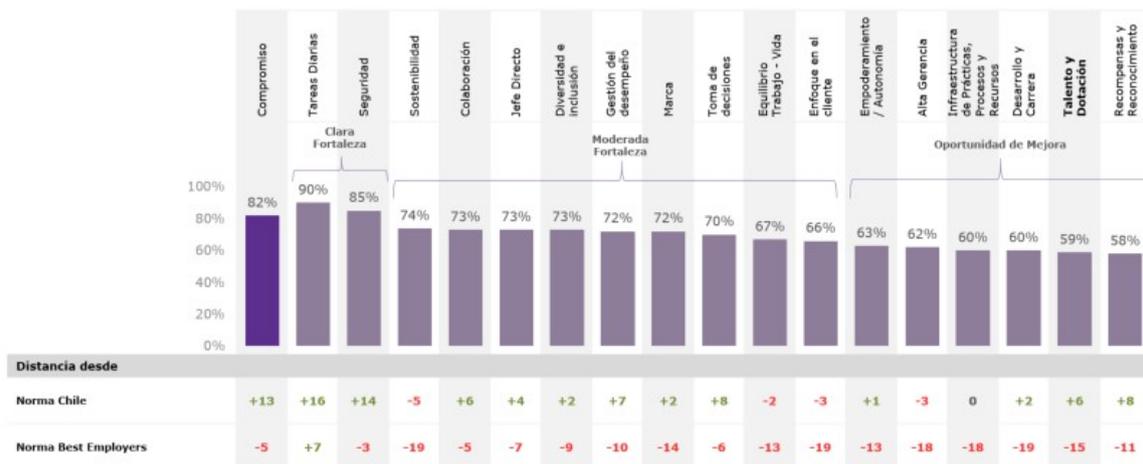
Con un amplio porcentaje (68%) los encuestados indican que es una empresa líder en su rubro. Podríamos entonces indicar que existe una fuerte percepción respecto al posicionamiento de la marca a nivel comercial. Podríamos concluir que sí se percibe la excelencia que Polpaico desea transmitir. Sin embargo, los encuestados en su mayoría no

la reconocieron por ser una empresa con desarrollo de inclusión y diversidad, preocupación por la sociedad y cliente en el centro, todos aspectos definidos dentro de su propuesta de valor.

Polpaico, demuestra ser una empresa sólida, con objetivos, misión, visión, valores y estrategia definida, sin embargo, esta no es realmente conocida por los Jóvenes profesionales, aun cuando, en la encuesta “Potenciales candidatos”, los jóvenes indicaron conocer las áreas de negocio de la empresa, al parecer, esta información no era verídica ya que al momento de preguntarles directamente cuáles eran, solo se limitaban a contestar cemento (ya conocemos que la empresa tiene 3 áreas de negocios), esto también se reflejó al preguntarles, ¿qué es lo que sabes de la empresa? (considerando que indicaron conocer la empresa) se limitaron a responder, el logo, el hombre con el brazo levantado, empresa estable, o simplemente comentaban que era una compañía de cemento, pero más que eso no sabían.

Si tomamos en consideración lo obtenido en la encuesta de compromiso, se puede observar que el ítem Marca, el cual resulta atingente a nuestro estudio, se categoriza dentro de moderada fortaleza con un 72%, lo cual aún entrega un espacio para desarrollar y mejorar.

Gráfico 18. Resultados por ítems de compromiso a nivel Polpaico



Fuente: encuesta compromiso (2019)

Esta información se condice con lo observado en los resultados obtenidos en la encuesta “Potenciales candidatos”, ya que ambos estudios explicitan que se debe mejorar cómo se encuentra posicionada la marca Polpaico. Revisando la memoria de la empresa, Polpaico busca ser vista como una empresa orientada a sus clientes y con un fuerte trabajo

con las comunidades y el medio, si revisamos lo obtenido en la encuesta “Potenciales candidatos”, se observa que la empresa no es conocida por ninguno de estos ámbitos y solo se reconoce por ser líder en su rubro.

### **Propuesta de intervención**

En un comienzo de la investigación, se indicó que para este estudio se consideraría 2 de los 4 pasos establecidos por LinkedIn (2020), los cuales son, el mapeo interno y establecer el abordaje. Considerando el levantamiento de datos realizados en el punto anterior, podemos dar paso a crear una estrategia de marca empleadora que sea consistente con los pilares estratégicos declarados por la compañía, las valoraciones del grupo objetivo y las percepciones obtenidas por los encuestados, esto dará paso a la revisión de la propuesta de valor del empleado (EVP) la cual permitirá, según lo mencionado por Hernandez (2012) incrementar el compromiso con la empresa logrando de esta manera aumentar la atracción a potenciales nuevos trabajadores. Aguado y Jiménez (2009) plantean que la clave para crear una adecuada propuesta de valor para el empleado consistirá en ser una empresa diferente (tener una cultura y una identificación única), atractiva (contar con atributos valorados tanto por los empleados como por los candidatos potenciales) y de carne y hueso (que los atributos característicos de la organización sean reales y no ficticios).

El primer paso para desarrollar una marca empleadora es la definición del público objetivo, en este caso, la empresa lo tiene definido, y este corresponde a jóvenes profesionales nacidos entre 1989 y 1997.

El segundo paso corresponde determinar y definir una propuesta de valor empleadora con foco en la atracción, pero que claramente influirá en la retención para que sea sostenible en el tiempo. Para la realización de esto, generamos una propuesta mediante la aplicación del modelo de propuesta de valor al empleado de Mercer.

Propuesta basada en el Modelo de Propuesta de Valor al empleado de Mercer:

La marca empleadora se construye en función de la PVE, de acuerdo a Mercer (2015), la PVE implica todo lo que una organización ofrece a sus empleados; capacitación y desarrollo, compensación, relación con jefatura, etc. Esto debe permitir que el trabajador se identifique con la organización. Destaca adicionalmente que tanto su diseño como la comunicación pueden ser un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención de personal.

Para implementar una propuesta que resulte atractiva y eficiente para nuestro segmento de estudio, se considerarán los siguientes aspectos, definidos como consejos para un diseño efectivo, publicados por Mercer.

Cuadro 13. 5 consejos para un diseño efectivo de la PVE



Fuente: Mercer (2015)

Adicionalmente, consideramos que, dada la naturaleza de nuestro estudio y objetivos de investigación, será relevante considerar:

- Factibilidad de implementación, tanto económica como operacional.
- Vinculación de la PVE con el área de reclutamiento y selección como pilar estratégico de la implementación. Incluyendo adicionalmente a los diferentes subsistemas de recursos humanos e identificando cómo ellos influyen en la creación de una estrategia de marca empleadora exitosa.
- Definición de una propuesta comunicacional y de marketing que permita difundir correctamente.

El modelo propone una PVE que reúna las siguientes dimensiones:

- 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 14. Propuesta de valor al empleado (Modelo de recompensa total)



Fuente: Mercer (2019)

A continuación, se abordarán todas estas dimensiones y se realizarán propuestas concretas en cada una de ellas, evaluando adicionalmente posibles impactos en elementos

de recursos humanos como empresariales de Polpaico, tanto a nivel estratégico como operacional.

- Compensaciones:

Corresponde al conjunto de elementos pecuniarios que el trabajador recibe, como el sueldo base y los bonos.

Para esta dimensión se propone lo siguiente:

1. Definir la gestión de compensaciones, a través de una política de compensaciones conocida por todos, con el fin de incrementar la transparencia salarial.

En la actualidad existe una subgerencia de compensaciones, la cual está a cargo de toda la gestión de compensaciones y beneficios en Polpaico. Si bien, se indica que existe una política de compensaciones, esta no es conocida por los trabajadores y es manejada únicamente por el área experta. Para la evaluación de cargos se utiliza la metodología HAY Group.

Adicionalmente, Polpaico realizó un estudio para saber cómo están los niveles de renta en comparación con la competencia y el mercado, conscientes de que para atraer y conservar talentos es necesaria la remuneración justa. Las conclusiones de la investigación arrojaron que Polpaico paga 20% por sobre la mediana de mercado. Además, se determinó que mientras el Coeficiente de Gini, que mide las desigualdades de ingreso en los países, en Chile es 0,47, el peor de la OCDE, en Polpaico es de 0,22. Esto indica que en la empresa el 80% de la riqueza se reparte en el 50% de los trabajadores, mientras que, en el país, el mismo porcentaje se distribuye entre el 10% de las personas (Polpaico, 2019).

Como se observa en los párrafos anteriores existen elementos interesantes para ser comunicados, pero estos se quedan guardados en las oficinas de RRHH y no se comparten con los demás trabajadores de la empresa. El abrir mayor información y contar con políticas claras y conocidas, genera transparencia en los procesos y en la información. La generación Y, se vincula estrechamente con valores como la transparencia. De acuerdo al estudio realizado por Cadem (2018), esta generación otorga un porcentaje alto a la transparencia como una característica importante que debe cumplir una marca para considerarla relevante para ellos.

### **Operativización:**

- Diseñar y comunicar la política de compensaciones de Polpaico, que contenga los principios de equidad, competitividad y pago por desempeño con criterios claros. Es importante al menos definir, a grueso modo, la metodología que se utiliza para pesar cargos y definir la remuneración que percibe cada trabajador. Dicha ejecución debería estar a cargo de la Subgerente de compensaciones con los respectivos vistos buenos de la Gerencia de Recursos Humanos. Previo a esto el apoyo de la gerencia general.
- Implementar una mesa de pesaje de cargos objetiva, en la cual participe un experto de compensaciones (Subgerente de Compensaciones), un representante de gestión personas y la autoridad del área del cargo que se está evaluando (Reunirse cada dos semanas).
- Empoderar y capacitar a los líderes de las unidades respecto a temas de compensaciones, con el fin de que sean capaces de gestionar a las personas a su cargo. Esto con el acompañamiento del área de gestión de personas y compensaciones.

## 2. Rediseño del sistema de gestión del desempeño con foco en la retroalimentación constante.

De acuerdo a los resultados expuestos en la encuesta de clima, la dimensión de recompensas y reconocimiento resultó con el porcentaje más bajo de aprobación por parte de las áreas corporativas, únicamente obteniendo 47%. Sumado a esto, y dada la integración de resultados de las diferentes fuentes, se observa la importancia para la generación Y de una retroalimentación constante y directa. Consideramos que es fundamental un rediseño del proceso de evaluación de desempeño que actualmente se lleva a cabo en Polpaico. Las personas no se sienten valoradas y reconocidas, por lo que consideramos que existen fallas en el proceso y cómo se lleva a cabo.

En la actualidad el proceso de gestión del desempeño es estructurado y tiene fases definidas, este se realiza de la siguiente manera:

- **Fijación de Metas:** (marzo de cada año) Primera etapa del ciclo, en donde se reúne colaborador – jefe y en conjunto acuerdan metas individuales, mediante la metodología SMART.
- **Revisión de Metas:** (octubre de cada año) Esta etapa tiene como objetivo ajustar las metas previamente fijadas entre colaborador – jefe y también generar un espacio de retroalimentación.

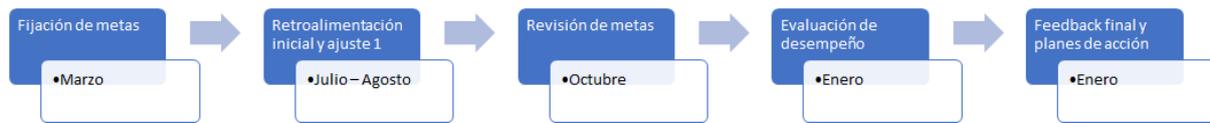
- **Evaluación de Desempeño:** (enero de cada año)
  - Cargos de Jefatura – Profesional: Modelo de evaluación 360°, contemplando evaluación ascendente, descendente de pares y autoevaluación.
  - Cargos Operativos -Administrativos: Modelo de evaluación descendente, contemplando la evaluación del jefe directo únicamente.
  
- **Feedback final y Planes de Acción:** Se genera reunión jefe-colaborador, para entregar el resultado final del desempeño del colaborador y en conjunto generar un plan de trabajo.

**Operativización:**

- Vincular fuertemente en el proceso de gestión del desempeño al gerente general de Polpaico, a través de un video, donde invite a la participación, explicando la importancia de este proceso y de la retroalimentación constante.
- Si bien, se observa un proceso definido y con el pago de un bono, ese no se encuentra vinculado a una política de compensaciones y muchas veces los trabajadores no entienden porque recibieron o no el bono, por lo mismo se propone que la fase de fijación de metas sea con mayor acompañamiento de recursos humanos y exista capacitación para una mejor realización del proceso.
- Mentoring y feedback: las jefaturas no son percibidas como expertos ya que el Millennial, gracias a la tecnología, puede acceder más fácilmente a la información. Estos son más bien mentores que les ayudan a evolucionar en su carrera profesional y les indican si van por el buen camino, entregando feedback de forma continua, por lo mismo, proponemos en conjunto con el área de DO, organizar cursos para fortalecer como se realiza la retroalimentación a los trabajadores. (Abordado en las propuestas de liderazgo).
- Para reforzar el punto anterior, se propone incluir dentro del proceso al menos un nuevo hito de retroalimentación, entre los meses de julio a agosto. Esto con el fin de revisar las metas propuestas por primera vez y ver el grado de avance, adicionalmente generar una instancia formal de retroalimentación, fomentando con ello una cultura de retroalimentación.

El proceso quedaría con las siguientes fases:

Cuadro 15. Propuesta nuevas fases proceso de gestión del desempeño Polpaico



Fuente: elaboración propia (2021)

- Beneficios

1. Personalizar la retribución de los profesionales, a través de un plan de beneficios flexibles.

Al revisar el paquete de beneficios que actualmente ofrece Polpaico, encontramos una oferta igual para todos los trabajadores, donde no se considera la convivencia de las diferentes generaciones de trabajadores. Este contempla, seguro de salud, fiestas de fin de año, aguinaldos y otros. Adicionalmente para fomentar la vida sana de sus trabajadores: frutas y cafetería a libre disposición, bicicleteo.

Sumado a lo anterior, y dados los resultados de la encuesta aplicada por FirstJob, la dimensión de beneficios fue la segunda peor evaluada por los jóvenes de Polpaico de un total de 10 dimensiones.

Creemos que lograr que la oferta de beneficios sea atractiva para los jóvenes profesionales, pero a la vez sin descuidar a los demás trabajadores que actualmente se desempeñan en Polpaico, es muy relevante como propuesta de valor. Implementar un plan de beneficios flexibles en la empresa, permitirá que cada trabajador personalice su propio paquete de beneficios, de acuerdo a sus necesidades, preferencias y gustos.

**Operativización:**

- Contratar a una empresa que administre el plan de beneficios flexible de Polpaico, como son Golntegro y PeopleCare. De acuerdo a lo indicado por Peoplecare (2020), este sistema complementa los beneficios internos de la empresa como salud, gimnasios, o seguros colectivos, con un paquete de opciones que permite que los trabajadores elijan lo que ellos prefieran dentro de un marco presupuestario determinado. Adicionalmente la empresa otorga gran número de descuentos con empresas en convenio, los cuales están disponibles para todos los trabajadores. La persona a cargo del proyecto y la ejecución del mismo proponemos sea la Encargada de beneficios y Calidad de Vida, quien reporta a la Subgerencia de Compensaciones y beneficios.

- La metodología del sistema es a través de puntos base para todos los trabajadores, que se otorgan anualmente a cada trabajador. Mediante una plataforma cada trabajador podrá seleccionar a su gusto los beneficios que desea. Los puntos no se acumulan año a año.
- Proponemos adicionalmente otorgar puntos adicionales ganados mediante: participación en proyectos de ayuda social y a la comunidad (actualmente es parte de la propuesta de la empresa), kilómetros caminados (actualmente medidos por la App Mi Polpaico), participación en talleres de vida, etc. Con esto buscamos cubrir la importancia que le otorga este grupo a la vida sana y preocupación por los trabajadores, con beneficios tangibles. Adicionalmente estos puntos son parte de los valores declarados por Polpaico y de la cultura organizacional.
- Mejorar el paquete de beneficios incluyendo flexibilidad. Proponemos otorgar días de permiso canjeables a través del sistema de puntos. Los miembros de esta generación son exigentes respecto a las condiciones de trabajo y el hecho de conciliar su profesión con su vida privada es también un elemento primordial, por lo que se debieran implementar instancias en las que se dé la flexibilidad horaria y el trabajo desde casa, esto para que el trabajador disfrute no solo trabajando, sino que también, disfrute de sus pasatiempos favoritos.

## 2. Fomentar el Plan de becas de Polpaico

El área de Desarrollo Organizacional (DO) trabaja fuertemente a finales de año para incentivar becas estudiantiles para trabajadores, como una forma de potenciar el desarrollo de carrera. Los trabajadores deben postular anualmente y cumplir con dos requisitos: 1 año de antigüedad y tener contrato indefinido. Proponemos mejorar e intensificar la comunicación de este beneficio, ya que la cantidad de personas que postulan no es alta, adicionalmente alinearlos con la evaluación de desempeño, exigiendo al menos un nivel de desempeño esperado para el otorgamiento de las becas.

De acuerdo a los resultados de la encuesta “Potenciales candidatos”, otorgan el porcentaje más alto de los beneficios que se presentaron a la posibilidad de estudiar cursos o magister. Por lo mismo y dado que hoy es un beneficio en la empresa creemos que debe ser potenciado y comunicado de mejor manera tanto internamente como externamente para mejorar la atracción de los potenciales trabajadores.

### **Operativización:**

- Este proceso creemos debe estar a cargo de Encargada de beneficios y Calidad de Vida y DO con la supervisión de la Subgerente de compensaciones. En enero de cada año se publicarán la cantidad de becas y montos asociados, de acuerdo al presupuesto asignado el año anterior. Se enviará un correo masivo para invitar a postular y a través de la aplicación Mi Polpaico, con el fin de tener mayor convocatoria.
  - Se recibirán las postulaciones hasta febrero de cada año y se revisarán todas aquellas que cumplan con los requisitos.
  - Se evaluarán a través de criterios objetivos y claros, como resultado de evaluación de desempeño, grado de ajuste de la postulación con el trabajo que desempeña, etc.
  - Se publicarán por los mismos medios los resultados de las becas.
- *Carrera y Bienestar:*

Por una parte, es entendido como todos aquellos elementos que el trabajador va recibiendo a lo largo de su carrera profesional con el fin de ir trazando su carrera y desarrollo al interior de la empresa, y a su vez, se relaciona con un equilibrio entre los aspectos que condicionan la opinión que un colaborador se forma sobre su entorno de trabajo.

#### 1. Establecer un plan de desarrollo de carrera

Considerando que los millennials son cortoplacistas y esperan crecer rápido dentro de una empresa, es importante que la organización cuente con planes de carrera que permitan potenciar la creatividad y desarrollo de los trabajadores y, sobre todo, de aquellos que tienen el mérito y las competencias para crecer, esto hará que la empresa sea vista como más atractiva. Al revisar los resultados obtenidos en la encuesta EFY y la de jóvenes profesionales, se puede observar que existe una brecha en este ámbito ya que internamente Polpaico no cuenta con planes de desarrollo de carrera que permitan hacer que el personal crezca. Los que han tenido la oportunidad de desarrollarse y crecer, son aquellos que continuamente solicitan a la jefatura un ascenso, RRHH no ha realizado esfuerzos para mapear a cada trabajador con el fin de conocer sus intereses y necesidades.

#### **Operativización:**

Hay que buscar enriquecer al trabajador, entregando conocimientos y nuevos aprendizajes. Para esto, sería importante contar con una matriz de potencial, que permita identificar brechas y aspectos de mejora de cada trabajador, y a su vez, empoderar y capacitar a las jefaturas para que sean capaces de entregar retroalimentación continua, de manera adecuada y oportuna.

Por tanto, se sugiere a Polpaico establecer un plan de trabajo basado en 5 pasos:

1. Generar una matriz de cargo: para comenzar a crear un plan de desarrollo de carrera, lo primero que se debe realizar es establecer un equipo de trabajo compuesto por miembros de RRHH, quienes tendrán la tarea, de hacer una revisión, actualización y limpieza de los descriptores de cargo y sus perfiles, con el fin de comprender cuántos son los cargos que realmente tiene la empresa, y a su vez, tener una definición clara de las bandas salariales para cada cargo. Esto permitirá tener un orden de cada posición. (Se realizará desde enero a mayo)
2. Evaluación de desempeño (EDD): Polpaico cuenta con una evaluación de desempeño en 360°, el cual aporta información trascendental para conocer el desempeño de cada trabajador, y si los objetivos y metas definidas a principio de año, fueron o no cumplidos. La información obtenida de los resultados de la EDD entregará información relevante para ir mapeando a los colaboradores, puesto que, la EDD y el plan de carrera son dos herramientas estratégicas que se complementan como parte de un plan integral para tener un equipo de trabajo competitivo.
3. Mapeo de posiciones: En Polpaico no existe claridad de las diferentes posiciones, aun cuando, los resultados de la EDD entrega ciertos atisbos de quienes pudiesen ser trabajadores claves. En primera instancia, sería adecuado hacer un levantamiento de información basado en entrevistas para los trabajadores, en el que se pueda obtener información valiosa basada en sus intereses. Pérez (2015) indica que los elementos más importantes de tener en cuenta son los siguientes:
  - Nombre del empleado.
  - Edad.
  - Nivel de estudios.
  - Puesto actual desempeñado en la empresa.
  - Puestos posibles a desempeñar en el futuro.
  - Años laborados en la organización.
  - Fortalezas y debilidades a potencializar y reforzar.
  - Competencias requeridas.
  - Capacitaciones y entrenamientos que necesita.
  - Resultados de su evaluación de desempeño

Luego de tener claridad de los elementos básicos por cada trabajador clave, el equipo encargado del desarrollo de carrera, tiene que poder evaluar bajo dos perspectivas, logro de sus objetivos (desempeño) y desarrollo de competencias (potencial) (para evaluar el desarrollo de competencias, se realizarán entrevistas semi estructuradas donde se evalúan y adecuan los intereses de carrera del trabajador y las posibilidades reales de avance en el corto, mediano y largo plazo) para la realización de esta tarea, se recomienda utilizar la “matriz de las 9 cajas”, la que no solo permite observar el desempeño y potencial, sino que también, entrega información en relación a las fortalezas y áreas de oportunidad de cada trabajador, y a su vez, entrega una visión completa de las necesidades de desarrollo del personal entregando información valiosa para tomar las decisiones en cuanto a planes de carrera y sucesión.

4. Capacitación: ya teniendo claridad de quienes son trabajadores claves y conociendo las fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno, es que se hace imprescindible que el área de capacitación comience a potenciar esta valiosa información, por lo que los planes de carrera tienen que estar acorde a las necesidades de cada trabajador. Lo primero que se debe realizar es definir las necesidades de capacitación las cuales deben estar estrechamente relacionadas con la matriz de las 9 cajas. Posteriormente, se tiene que proceder a diseñar un plan de acción bien establecido, con objetivos y metas claras, así como tiempos definidos que deberán ser respetados. Polpaico cuenta con diversas capacitaciones, pero que no responden necesariamente a las reales necesidades de los trabajadores, por eso se hace necesario tener un plan claro y definido.
5. Políticas y procedimientos: A la base de todo lo anteriormente mencionado, es fundamental tener definido políticas y procedimientos de RRHH, Evaluación de desempeño, Desarrollo de carrera, ya que entregará transparencia a todos los trabajadores de cuáles son los requisitos que se deben cumplir para poder optar a un nuevo puesto dentro de la empresa. (ejemplo: antigüedad mínima para el movimiento, aumento máximo del sueldo si se realiza un cambio, estudios, etc.).

### **Beneficios de contar con un plan de carrera:**

El contar con un plan de desarrollo de carrera robusto y completo, en el que RRHH tenga conocimiento de cada trabajador, permitirá aportar a la empresa lo siguiente:

- Alinear la estrategia de la empresa con el personal, esto en post de lograr preparar al trabajador de mejor manera para las vacantes que la empresa pudiese ir requiriendo.
- Desarrollar al trabajador con el fin de identificar los requisitos para optar a puestos con mayor responsabilidad (movimiento vertical u horizontal)
- Disminuir la rotación al otorgar a los trabajadores desarrollo laboral de crecimiento, reduciendo la incertidumbre de su desarrollo profesional.
- Permite la retención de talento ya que la empresa entrega el desarrollo que los trabajadores están buscando, evitando con esto que cuando quieran un cambio, salgan a buscar a otra empresa.
- Aumenta el compromiso y lealtad de los trabajadores al entregarle tareas desafiantes y creativas, lo que genera a largo plazo un sentimiento de reconocimiento y valoración.
- Se potencia la marca empleadora, ya que con el boca a boca comienza la empresa a ser vista como un lugar recomendable para trabajar.

## 2. Desarrollo de liderazgos efectivos:

La importancia de incentivar este ámbito radica en que los resultados obtenidos en la encuesta Potenciales candidatos demuestran un interés por contar con líderes que sean capaces de reconocer a sus trabajadores y a su vez entregar retroalimentación para que puedan potenciar de mejor manera sus habilidades. En la empresa, se han realizado talleres a líderes para conocer la opinión que tienen con respecto a diferentes temáticas y como su rol puede aportar para ser un gestor de personas, sin embargo, no se ha ido más allá y solo se han escuchado ciertas opiniones, pero no se han realizado cambios, y por otra parte, los talleres no han sido enfocados en potenciar y entregar herramientas para que los líderes tengan un rol más protagónico a la hora de dirigir equipos.

### **Operativización:**

Lo primero que se debiese realizar es hacer un levantamiento de las competencias que la organización espera de un líder, para esto es importante considerar la planificación estratégica y valores de Polpaico. Hoy en día, la empresa no cuenta con un diccionario de competencias, solo se encuentran plasmadas las competencias organizacionales, las cuales son transversales para todos los cargos, por lo mismo, sería importante poder tener claridad de qué es lo que la empresa espera tenga el líder que trabaja en Polpaico. Con

esta información clara, podemos tener un mapa de como tenemos que trabajar. (realizarlo lo antes posible, como no se tiene, comenzar en enero y estar finalizando en marzo).

Los talleres que se han venido realizando deben continuar haciéndose, pero hay que enfocarlos en función a la visión de la empresa. luego de tener definidas las competencias, RRHH tiene que entregar herramientas a los líderes que permitan lograr tener equipos de alto desempeño. Algunos ítems que sería relevante enseñar son los siguientes en cuanto al manejo de equipo:

- a. Autonomía y autorrealización: el jefe debe ser capaz de delegar responsabilidades entregando autonomía, esto permitirá que el trabajador se sienta realizado y motivado por su trabajo.
- b. Reconocimiento: Deben ser capaces de reconocer los logros y avances en el momento que sea oportuno. El reconocer el trabajo ayudará a crear confianza.
- c. Fomentar las relaciones: el jefe tiene que esforzarse para que las relaciones de su equipo de trabajo sean sanas y permitan trabajar en equipo sin mayores inconvenientes.
- d. Metas claras: la fijación de metas claras es importante para el logro de objetivos. Cuando el jefe es capaz de entregarle al colaborador exactamente lo que debe realizar, el trabajador podrá desplegar todo su conocimiento y habilidades.
- e. Incentivos y promociones: el jefe tiene que ser capaz de potenciar a sus trabajadores y no limitar su desarrollo profesional.

Los líderes siempre estarán acompañados por un integrante de RRHH, quien los irá orientando de cómo deben realizar cada una de las acciones y tendrán la libertad si es necesario de solicitar un Coach que les permita orientarse. Cada tres meses el área de RRHH realizará evaluaciones para ir midiendo qué tan efectivos están siendo los líderes.

### 3. Mejoras en relación a la comunicación

Para Polpaico, el trabajador se encuentra ubicado en el centro, y por lo mismo, existe un alto interés por conocer sus inquietudes de primera fuente y además que los líderes sean capaces de escuchar y a su vez transmitir lo que el comex (Gerentes de primera línea) está planeando como estrategia para la organización. La comunicación debe ser fluida entre directivos y trabajadores, ya que entregará una imagen confiable de la empresa. El líder debe ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de la organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los

miembros del equipo permite tener objetivos claros y definir líneas de trabajo lo que genera confianza entre el trabajador y la empresa.

### Operativización:

1. Antes de comenzar el nuevo año (diciembre), el Gerente general deberá llamar reunión a toda la organización (reunión ampliada), donde muestre las líneas de negocio para el año y la estrategia de esta y que cuente qué fue lo que se logró el año anterior, de esta manera existirá claridad de qué es lo que se espera.
2. Tres veces al año (marzo, junio y octubre), el Gerente General, recibirá a las jefaturas para conversar acerca de la realidad actual de la empresa y de esta manera aclarar dudas. Estas reuniones tendrán una duración de una hora y media en la cual el Gerente invita a compartir a los jefes. Tanto los participantes como GG, deberán estar dispuestos a escuchar lo bueno y malo, de esta manera se podrán proponer maneras de trabajar para solucionar o mantener formas de trabajar. Estas instancias son momentos para intercambiar opiniones y que los trabajadores no vean al GG como alguien inalcanzable.
3. Luego de que los jefes tengan la reunión con el Gerente General, ellos deberán realizar reuniones con sus equipos y bajar la información discutida con el GG, de esta manera toda la organización estará alineada y tendrán la misma visión de cómo estamos y como se espera trabajar.

Cuadro 16: Proceso para mejorar la comunicación



Fuente: elaboración propia (2021)

#### 4. Desarrollo de un ambiente laboral acorde al grupo objetivo

Los jóvenes de hoy en día buscan empresas donde puedan dar su opinión y donde el trabajo que realicen los desafíe continuamente. Polpaico tiene que potenciar esta área, el trabajo tiene que ser divertido, puesto que los jóvenes buscan lugares donde puedan crear y que su opinión sea considerada, por lo que debieran existir instancias en la que se planteen desafíos innovadores que alienten a los jóvenes a pasarlo bien.

### Operativización:

La jefatura deberá entregar instancias donde los trabajadores aporten sus ideas, siempre incluyéndolos en nuevos proyectos, por lo mismo, se propone hacer mesas de trabajo cada tres meses (enero, mayo, septiembre) en el que se revisen los avances de los actuales proyectos y comenzar en conjunto a definir otros nuevos que puedan generar mejoras al negocio, las jefaturas tienen el deber de desafiar a los trabajadores para que posteriormente puedan ir progresando en su carrera profesional, dejando de lado el trabajo monótono, repetitivo o excesivamente sencillo. Se busca valorar las diferentes opiniones y el trabajo en equipo. Esto traerá como beneficio el empoderamiento del trabajador y a su vez la empresa será vista como un lugar atractivo para trabajar. Este trabajo debe estar liderado por las Business Partners quienes son las mediadoras estratégicas entre la operación y las áreas especialistas de RRHH. Por otra parte, sería un aporte comenzar a incluir la metodología ágil, la cual permite gestionar los proyectos de manera flexible, autónoma y eficaz, reduciendo costos y aumentando la productividad (para comenzar a utilizar esta metodología, el área de capacitación tendrá el deber de formar a actores claves en esta metodología).

- Propósito:

Polpaico, tiene 6 valores declarados que le entregan estructura a la estrategia de la empresa esto son: Cliente en el centro, Excelencia, Sostenibilidad, Cuidado de las personas, Diversidad e inclusión, Bienestar y calidad de vida con foco en el desarrollo de carrera. Considerando estos valores es que se hace imprescindible generar acciones que logren que toda la compañía esté en conocimiento puesto que entrega los pilares de cómo la plana directiva quiere que la empresa sea reconocida, y a su vez, definir como es el trabajador Polpaico.

### **Operativización:**

Nuevos colaboradores: Actualmente Polpaico no cuenta con una inducción corporativa para los nuevos ingresos, son las jefaturas quienes tienen que enseñarles.

Se deberá generar un programa de inducción a los nuevos trabajadores en el cual una vez al mes (última semana de cada mes, tendrá una duración de toda una mañana), se reúne a todos los nuevos ingresos y se realiza la ceremonia de inducción. En esta ceremonia deben participar los gerentes de cada área y el gerente general para hablar de las temáticas básicas de la compañía (¿qué es Polpaico?, nuestra estrategia, ¿qué es y cómo se forma el cemento y hormigón?, seguridad de la información, Beneficios, Seguridad y prevención, Sostenibilidad, diversidad e inclusión, etc.), para los ingresos en regiones esta ceremonia será en el mismo momento, pero vía streaming. Por otra parte, antes del ingreso



## Propuesta de intervención para potenciar marca empleadora a través de una propuesta comunicacional

Lo primero que hay que definir es la importancia del rol que Recursos Humanos debe jugar, mostrándose como un área estratégica la cual trabaje en colaboración con el área de comunicaciones y Marketing, esto para lograr transmitir de forma clara, como Polpaico quiere ser reconocido. RRHH no solo tiene que lograr transmitir a todos los trabajadores, por ejemplo, los nuevos productos o servicios, sino que también, tiene que alinear la marca empleadora con la marca corporativa hacia afuera, cuidando que lo que se comunica hacia los futuros empleados, coincida con el mensaje que se comunica a los trabajadores de la empresa. Por otra parte, es fundamental que la estrategia venga validada por la alta gerencia.

Para realizar una estrategia comunicacional que permita potenciar la marca empleadora se proponen los siguientes puntos:

1. Establecer un equipo: Como bien se mencionó, lo primero que hay que realizar es que el área de Marketing trabaje de la mano con el equipo de Reclutamiento y Selección y RRHH en general, de esta manera la comunicación será más fluida, logrando comprender las preocupaciones y aspiraciones que tienen los nuevos trabajadores de la generación Y.

2. Herramientas digitales: tener a disposición herramientas digitales innovadoras, esto marcará una diferencia con la competencia, como ya se ha mencionado, esta generación se encuentra continuamente conectada y por lo mismo es importante que la empresa se encuentre a la altura de los nuevos requisitos.

3. Cambio de look en los portales de empleo: Polpaico debe lograr llamar la atención de los millennials, y para esto es que se necesita contar con una nueva imagen, que impresione a la generación Y. Se podría focalizar en un diseño más visual y fácil de recordar, en el que el contenido sea fácil de actualizar de ser necesario.

4. Testimoniales claves: Realizar diversos videos en el que se vean testimonios de los mismos trabajadores (como es trabajar en Polpaico). Estos deberán ser publicados en los portales de empleo, ya que es más atractivo conocer la opinión de alguien que trabaja en la empresa que las noticias publicadas por la misma. La idea de esta medida es lograr mostrar la parte “divertida” de la cultura de la empresa, aquello que no es posible apreciar salvo formando parte de la empresa, y que es precisamente lo que la hace más cercana y real.

5. Testimoniales extrabajadores: La opinión de los exempleados es muy valiosa como generadores de marca, ya que su juicio tiene fundamento, están desprovistos de intereses y son más imparciales, por lo que tener testimoniales en relación a cómo fue la experiencia de ellos trabajando en la compañía, aportará información relevante para que potenciales nuevos ingresos quieran optar por la empresa.

6. Campañas digitales: una manera de hacer visible la marca Polpaico, sería utilizar medios digitales, esto, con el fin de mostrar “la vida en Polpaico”, siempre enfocado en la experiencia de trabajar en Polpaico. Esta información debiese ser mostrada en Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y Youtube.

7. Utilización de Big Data: con el fin de averiguar lo que estaba funcionando y lo que no, realizar ajustes en caso de ser necesario. con el Big Data, se podría obtener información relacionada con las características del perfil que se suele reclutar y determinar dónde se está perdiendo talento y a su vez, lograr identificar lo que mejor funciona en cuanto a diseño, contenido y tráfico.

#### Propuesta de intervención para Subsistema de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento y Selección no solo tiene que potenciar el reclutamiento externo, sino que también, el interno y para esto sería un aporte antes de salir a mirar al mercado, centrarse en los posibles talentos, por eso la importancia de contar con un plan de desarrollo de carrera en el cual ya se tenga un mapeo de los trabajadores claves ya que permitirá disminuir la rotación y mantener a los trabajadores felices en su lugar de trabajo.

En cuanto al reclutamiento externo, sería un aporte, que la empresa, comience a realizar convenios con universidades, colegios, CFT, etc. donde se puedan realizar charlas y participaciones más activas para así poder dar a conocer la compañía.

Generar un programa de prácticas y pasantías en el cual jóvenes profesionales, conozcan la empresa lo cual ayudará a potenciar el boca a boca logrando mostrar a la empresa como un lugar atractivo para trabajar

Actualmente la empresa no genera indicadores de rotación que permitan poder entender cuál es el cargo que más rota y en el área que sucede. Si se generaran reportes mensuales de rotación, se podría tener conocimiento real de cómo la empresa está actuando y poder realizar acciones de mejoras en conjunto con el área de desarrollo organizacional, para evitar que la rotación aumente.

RRHH a través de R&S podría realizar acciones internas, las cuales se enfocarán en la organización de eventos, actividades y encuentros (de networking) que permitirán reforzar la integración, motivación y retención de los empleados, con el fin de potenciar la creación de la marca empleadora. Por otra parte, la empresa debiese realizar acciones externas, en las cuales Polpaico tiene que darse a conocer entre los posibles futuros candidatos del sector. Se pueden organizar visitas a las instalaciones, patrocinar eventos donde participa el público objetivo, o poner en marcha procesos de selección diferenciadores para que la empresa destaque por sobre la competencia haciendo uso de los portales de trabajo (promocionar en redes sociales, video y testimoniales de trabajadores para dar a conocer cómo es trabajar en la empresa).

#### Factibilidad de la implementación de las propuestas de intervención:

Primero que todo es importante considerar que, en 2016, Polpaico deja de ser controlada por Grupo LafargeHolcim (empresa conservadora de origen suizo) y pasa a Grupo Hurtado Vicuña (Grupo que busca realizar las cosas de manera diferente, entregando mayor autonomía y flexibilidad).

Como se puede observar, hay diversas actividades que se tendrían que realizar para poder potenciar la marca empleadora, sin embargo, y considerando la estrategia de la empresa y a dónde quiere apuntar, es factible poder implementar estas acciones. Existe un respaldo por parte del Gerente de Recursos Humanos ya que tiene interés en que la empresa sea vista como un lugar atractivo para trabajar, pero también habría que levantar e identificar si estamos en el momento correcto como compañía para potenciar del todo la marca empleadora, sobre todo, considerando la emergencia sanitaria en la cual hoy nos encontramos. Por el momento existen recursos para implementar algunas de las acciones que tienen costos asociados (videos, notas, etc.), pero de igual forma, hay que hacer una revisión exhaustiva del presupuesto anual del área de Recursos Humanos, ya que es posible que no se puedan realizar todas las acciones esperadas y existir restricciones. Este plan no solo involucra a reclutamiento y selección, si no que a todos los actores de RRHH por lo mismo, es necesario lograr involucrar a los Gerentes, dado que son ellos los que entregan los lineamientos de cómo hay que realizar el trabajo. La labor en conjunto ayudará a disminuir cualquier tipo de resistencia que pudiese ocurrir (considerar que Polpaico es una empresa conservadora en la que los procesos en su mayoría siempre se han realizado de la misma manera y el cambio de algunos puede generar resistencia).

Para el adecuado logro en la intervención, es necesario que el investigador logre establecer una alianza estratégica con el área de Recursos Humanos y con los gerentes de

primera línea, actuando como un facilitador que permita entregar los lineamientos y el plan de seguimiento. Recursos humanos, por tanto, tiene que sentirse apoyado por el investigador.

### **Conclusiones y discusiones**

El exigente y competitivo mercado laboral ha obligado a las empresas a mejorar sus procesos para traducirlos en acciones efectivas de atracción del talento, entendiendo que los intereses y requerimientos de las nuevas generaciones distan de aquellos trabajadores con mayor edad. Una estrategia de marca empleadora bien implementada es una herramienta eficaz para la atracción de jóvenes profesionales, además influye positivamente en la retención de los trabajadores. La empresa Polpaico está viviendo un cambio y la renovación en sus procesos, forma de trabajo y cultura organizacional. Pero esto no se ha visto reflejado en una renovación generacional, en la actualidad el porcentaje de jóvenes nacidos entre 1989 y 1997 contratados es menor al 15% del total de la dotación. La presente investigación se centró en 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.

Luego de realizados los análisis de la información recabada pudimos identificar que, si bien no existe hoy una estrategia de marca empleadora desarrollada, Polpaico tiene definidos los ejes fundamentales que quiere potenciar, que de acuerdo a lo analizado son los siguientes: cliente en el centro, excelencia, sostenibilidad, cuidado de las personas, diversidad e inclusión y bienestar y calidad de vida con foco en el desarrollo de carrera.

Estos son muy relevantes a la hora de generar una propuesta de valor empleadora, ya que resulta fundamental considerar la estrategia de la empresa, en conjunto con la cultura organizacional, a la hora de realizar una propuesta de intervención que sea sostenible, coherente e implementable. Esta propuesta se desarrolló mediante el modelo de recompensa total de Mercer, adicionalmente se generó una propuesta comunicacional y de marketing y una propuesta de mejora del subsistema de Reclutamiento y Selección de Polpaico. Todos estos aspectos deben ser considerados y conjugados para que la estrategia de marca empleadora sea una herramienta efectiva tanto en la atracción como en un futuro la retención del talento.

Adicional a lo anterior, será fundamental que tanto la PVE como la estrategia comunicacional de Polpaico sea revisada con frecuencia, ya que las preferencias son dinámicas y la gran competencia de las empresas por captar a los mejores talentos implica estar siempre reinventándose y mejorar estas dimensiones. De la misma forma el área de Reclutamiento y Selección deberá ser objeto de revisión periódica, estar a la vanguardia de la forma en que se recluta permitiendo así adelantarse a la competencia en su fin de tener a los mejores trabajando en la organización.

#### Principales resultados obtenidos:

De acuerdo a la información secundaria proporcionada por la encuesta de FirstJob y encuesta de compromiso. Se puede determinar que las áreas más valoradas actualmente en Polpaico son: ambiente laboral, reputación e infraestructura de la empresa.

Dentro de 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. En este punto identificamos una gran brecha entre lo que quiere transmitir Polpaico y lo que están percibiendo sus trabajadores, ya que tanto el cuidado de las personas como bienestar y calidad de vida con foco en el desarrollo de carrera no son percibidos de manera positiva.

En relación a la diversidad y la sostenibilidad estas se encuentran evaluadas ni como fortaleza ni como debilidad. En este sentido y dado que están definidos también como

pilares estratégicos de la gestión de Polpaico podemos observar una brecha y oportunidad de mejora.

Adicionalmente, pudimos identificar que, para esta generación, el desarrollo de carrera resulta fundamental a la hora de seleccionar un lugar donde trabajar. Esta dimensión debe estar en el foco central para Polpaico, ya que es de gran peso para la atracción y retención del grupo objetivo. Por lo mismo, fue contemplada fuertemente en la propuesta de intervención. A diferencia de otras dimensiones, resultó estar muy mal evaluada por los actuales trabajadores de Polpaico, tanto en la encuesta de FirstJob como en la de compromiso, por lo que resulta imperante centrar los esfuerzos en ella.

La dimensión ambiente laboral, es la que en promedio obtuvo la media más alta de la encuesta "Potenciales candidatos". Adicional a esto, es una de las dimensiones que obtuvo mejor puntuación en la encuesta de FirstJob, por lo que podríamos clasificarla como una mediana fortaleza dentro de Polpaico que requiere ser potenciada y fue contemplada en la propuesta de valor.

En relación a la dimensión calidad de vida, pudimos concluir que también es un aspecto muy relevante para los jóvenes profesionales a la hora de decidir entrar a trabajar en una empresa en particular. En Polpaico existen muchas oportunidades de desarrollo en este sentido.

Para el subsistema de Reclutamiento y Selección se identificaron oportunidades de mejora en relación a utilizar no solo portales laborales (los cuales son bastante utilizado por los jóvenes profesionales), sino que también crear un canal de referidos y generar convenios con instituciones educacionales, esto con el fin de expandir los lugares de búsqueda y llegar a todos los estratos y edades.

Los hallazgos obtenidos en esta investigación resultaron claves para identificar aspectos relevantes que deben ser abordados por Polpaico para conseguir su fin de atraer a los mejores talentos jóvenes. Para que esto resulte efectivo será importante alinear a la organización desde su plana ejecutiva, que debe comprometerse en esta estrategia, ya que influirá en muchos procesos organizacionales. Esta estrategia exigirá la renovación de procesos y ofertas de las principales áreas de la gerencia de recursos humanos, tales como:

- Reclutamiento y Selección, con una renovación sustantiva tanto en la forma de publicar como en las estrategias de reclutamiento temprano.

- Compensaciones y beneficios, a través de la profesionalización de sus procesos y procedimientos con una política de compensaciones robusta que entregue mayor transparencia salarial. Adicionalmente con un plan de beneficios diferenciado que permita una oferta de beneficios a la medida de cada trabajador.
- Gestión de personas, deberá tener un rol activo tanto en potenciar los liderazgos de las distintas unidades, como apoyar el rediseño de los procesos que se mencionaron. Debe contar con personas muy preparadas que sean capaces de realizar una gestión de cambio en la organización.
- Desarrollo Organizacional, liderando el proceso clave de desarrollo de carrera y evaluación de desempeño.

#### Factibilidad de las propuestas de intervención:

Como se puede observar en el apartado propuesta de intervención, varias de las acciones expuestas se podrían llevar a cabo, ya que existe un respaldo por parte del Gerente de recursos humanos, quien está muy interesado en potenciar la marca y hacer de Polpaico una compañía atractiva tanto interna como externamente, esto debido a que existe un sponsor que avalaría nuestro interés de llevar a cabo la intervención. El Gerente de Recursos Humanos tendrá la importante tarea de demostrar la relevancia de este trabajo, entregando datos que logren ir paulatinamente involucrando a la plana mayor (es fundamental lograr incluir y hacer partícipe a la alta gerencia ya que son ellos los que entregan los lineamientos básicos de cómo ir trabajando).

#### Rol profesional y la importancia de las cátedras cursadas en MGPDO:

Para desarrollar esta investigación fue muy importante haber cursado diferentes asignaturas del MGPDO, ya que la propuesta finalmente reúne estrategias e intervenciones que abarcan las principales áreas de recursos humanos.

En la cátedra de compensaciones revisamos diferentes modelos de recompensa total. Para la propuesta de intervención la PVE se realizó en base al modelo de recompensa total de Mercer, poniendo en práctica lo aprendido en esta clase. La aplicación del modelo resultó el eje central de nuestra propuesta de intervención. A grueso modo, se propuso en primer lugar definir la gestión de compensaciones, a través de una política de compensaciones conocida por todos, con el fin de incrementar la transparencia salarial. Para ello se recomienda que el diseño de ésta se base en los principios de equidad, competitividad y pago por desempeño con criterios claros y conocidos por todos los trabajadores de Polpaico. Conceptos que fueron abordados en la cátedra.

Esto mismo se ve reflejado en lo visto en el curso de diseño organizacional, el cual nos entregó herramientas para profundizar, comprender y analizar los diferentes subsistemas de RRHH. Adicional a lo anterior, en la cátedra de investigación y acción I y II pudimos llevar a la práctica una investigación acerca de un tema y aplicarlo en una empresa real. A través de la aplicación de una encuesta pudimos hacer un análisis cuantitativo de los resultados. En esta investigación pudimos tomar aprendizajes de esa experiencia que nos permitieron abordar la parte analítica con mejor preparación. Kurt Lewin (1946) define la investigación y acción como un diseño y aplicación de un plan de intervención eficaz para la mejora de habilidades profesionales y resolución de problemas. En ella los agentes externos actúan como responsables de la investigación, quienes establecen las pautas que deben seguir y esta se relaciona con los prácticos implicados (elección de los participantes). El trabajo de investigación y acción que llevamos a cabo en este estudio resultó una experiencia enriquecedora ya que nos permitió desarrollar habilidades analíticas y críticas respecto de una problemática puntual. El abordar esta problemática de muchas aristas con una metodología seria y clara como la de investigación y acción nos lleva a una mirada más reflexiva respecto a dicha problemática y las formas en que, mediante levantamiento tanto de información primaria como secundaria, podemos intervenir y proponer mejoras. El visualizar que un tema puntual, como en este caso la atracción de jóvenes profesionales a Polpaico, impacta a la organización desde los ejecutivos hasta todos los subsistemas de recursos humanos, es una conclusión que no era parte de alguna hipótesis antes de comenzar con este estudio.

La implicancia que este estudio tiene en nuestro rol profesional se basa principalmente en entregar valor a la organización desde una mirada diferenciadora, intentando ir más allá de lo realizado comúnmente, nos hace investigar para innovar en nuevas metodologías que permiten entregarle un valor agregado a la empresa. Esta investigación nos permitió darnos cuenta de que no siempre el trabajo debe realizarse como está implementado, que es factible salir de la zona de confort y atrevernos a ir más allá, y, por otra parte, comprender que RRHH requiere trabajar en conjunto y no como áreas aisladas.

La implementación de la PVE no solo es una herramienta para reclutamiento y selección, sino que involucra a todas las áreas de RRHH, ya que requiere de un trabajo colaborativo para que sea 100% factible su implementación. Realizar la ejecución de la PVE generará a largo plazo que la compañía sea más competitiva en el mercado lo que permitirá atraer y retener a los mejores talentos tanto internos como externos, puesto que

proporcionará un plan de carrera que permitirá que las personas trabajen con mayor compromiso, lo que implicaría, que sean capaces de cumplir con las metas y objetivos tanto laborales como personales.

### **Bibliografía**

- Aguado, M & Jiménez, A (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara, Madrid, España.
- Alles, M, A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M, A. (2006). *Selección por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). *Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory*. Defense Acquisition Research Journal.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*, 34-53.
- Boracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías*. Buenos Aires, Argentina. Extraído el 19 de agosto del 2020 desde

[https://www.academia.edu/35717587/LOS\\_J%C3%93VENES\\_NO\\_SUE%C3%91AN\\_CON\\_COMPA%C3%91%C3%8DAS](https://www.academia.edu/35717587/LOS_J%C3%93VENES_NO_SUE%C3%91AN_CON_COMPA%C3%91%C3%8DAS)

- Bizneo (2020). *Qué es y para qué sirve el reclutamiento 4.0*. Madrid.
- Cadem (2018). *El Chile que viene*. Extraído el 13 de enero de 2021 desde [https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/07/El-Chile-que-viene-Junio-2018\\_VF.pdf](https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2018/07/El-Chile-que-viene-Junio-2018_VF.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Editorial McGraw- Hill. México.
- Chirinos, N.(2009). *Características generacionales y los valores.Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 2, Nº 4: 133-153. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Collins, & Stevens. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*. Journal of Applied Psychology, 87, 1121-1133.
- Coombs, G., & Rosse, JG 1(992). Reclutamiento y contratación del profesional de alta tecnología:Tendencias y direcciones futuras. Advances in Global High-Technology Management, 1, 91-107.
- Coop, J., & Martin, L. (2010). On “Hire” Ground: Recruiting and Retaining High-Talent Young Professionals. *95th ISM Annual International Supply Management Conference*.
- Deloitte (2014). *Big demands and high expectations The Deloitte Millennial Survey*.
- Dessler G. Administración de personal. Pearson Prentice Hall: México; 2000.
- Dolcos, S. M. (2007). Managing Life and Work Demands: The Impact of Organizational Support on Work-Family Conflict in Public and Private Sectors.
- EFY (2020). *Employers for youth - Mejores empresas para jóvenes profesionales*. Santiago, Chile.
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC. Nº 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 32 a 51
- Fisher, C., Ilgen, D. & Hoyer, W. (1979). Credibilidad de la fuente, favorabilidad de la información y aceptación de la oferta de trabajo. Academy of Management Journal, 22, 94-103.
- Fundación Chile unido (2018). *Los millenials, una mirada desde las organizaciones*. Santiago, Chile. Extraído el 10 de diciembre desde [https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/11/millennials\\_2018\\_chileunido.pdf](https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2020/11/millennials_2018_chileunido.pdf)

- Gatewood, D. R., Gowan A. M & Lautenschlager J. G. (1993). *Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions*. The academy of management journal. Extraído el 8 de julio del 2020 desde [https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1lhFHInVE5oWhUIrnmHE\\_Mctjdg1PpEw](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1lhFHInVE5oWhUIrnmHE_Mctjdg1PpEw)
- Gavilán & Avello. (2011). *Employer Brand Attraction: factores para captar talento*. Extraído el 24 de agosto de 2020 desde [https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction\\_factores%20para%20captar%20talento.pdf](https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction_factores%20para%20captar%20talento.pdf)
- Gibson, J. L., Ivancevich J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. MCGRAW HILL.
- Glueck, W.F. (1982). *Personnel a diagnostic approach*. Business Publications, Inc.
- Golik, Mariela. *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuadernos de Administración, vol. 26, núm. 46, enero-junio, 2013, pp. 107-133. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Extraído el 10 de diciembre de 2020 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20527100005>
- Gómez-Mejía, Luis R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- Gómez-Mejía, Luis R., Balkin, David & Cardy, Robert. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. Madrid, España.
- Hernández, M.A. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK:Marketing+ventas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª Edición. México: Mc Graw-Hill.
- IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo, 2016 Extraído 27 de octubre de 2020 <http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
- Kincentric (2019). *Resultados compromiso Polpaico*. Santiago, Chile.
- Lleyda, E. (2018). *Las empresas con mejor employer branding web del país*. Extraído el 15 de agosto del 2020 desde [https://www.equiposytalento.com/upload/talent\\_noticias/002/2216/talentstreetreportaje.pdf](https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2216/talentstreetreportaje.pdf)
- LinkedIn (2020). *Página de empleo. Construye tu marca empleadora*. São Paulo, Brasil.
- Mercer (2015). *Retos y estrategias en Recursos Humanos*. Extraído el 13 de enero de 2021 desde <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>

- Pérez, O (2015). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*.
- Pinault, N (2014). *Estudio de los Millennials Chilenos en el mercado laboral*. Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Polpaico (2019). *Memoria Polpaico*. Santiago, Chile.
- Polpaico (2020). *Reporte de sostenibilidad*. Santiago, Chile.
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii, (2008). *La motivación Laboral factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Extraído de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Randstad (2016). *Employer branding. Cuando la percepción puede convertirse en realidad*. España. Recuperado el 8 julio del 2020 desde <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf>
- Randstad (s/f). *Importancia de la marca empleadora. Construyendo una estrategia de employer branding*.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- RobertHalf (s/f). *Las mejores prácticas para el éxito en el reclutamiento*. Extraído el 18 de agosto del 2020 desde <https://www.roberthalf.cl/sites/roberthalf.cl/files/documents/Las-mejores-practicas-para-reclutar-RobertHalf.pdf>
- Sagredo, A (2011). *La gestión universitaria y el clima organizacional*. Educación médica superior 2011; 25("): 164-177. Recuperado el 15 de agosto de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-1412011000200013&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-1412011000200013&script=sci_arttext)
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de la empresa*. Editorial McGraw Hill.
- White paper (2020). *Employer branding: viralizar tu marca a través de las redes sociales de tu equipo*.
- Zheng, Y. & Kleiner, B.H. (2001). *Developments concerning career development and transition*. Management research News, Vol. 24 No 3/4.

## **Anexos**

### 1. Fuente primaria: Encuesta “Potenciales Candidatos”



**En Polpaico queremos conocer tu opinión**

Dimensión General

\* 1. Edad

---

\* 2. Ciudad

\* 3. Profesión

\* 4. ¿Te encuentras trabajando?

- SI
- NO

\* 5. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual empresa?

- Menos de 1 año
- 1 - 3 años
- Más de 3 años
- N/A

\* 6. ¿Qué atributos de tu actual empresa fueron importantes para elegir trabajar en ella? (ELIJA 3)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Posibilidad de crecimiento en la empresa | <input type="checkbox"/> Renta ofrecida |
| <input type="checkbox"/> Renombre de la empresa                   | <input type="checkbox"/> Bonos          |
| <input type="checkbox"/> Estabilidad laboral                      | <input type="checkbox"/> N/A            |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad horaria                     |   |

### Dimensión Beneficios

\* 7. Selecciones los 3 beneficios que para ti resultan más importantes en una empresa (aunque no los tenga tu empresa)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad horaria                     | <input type="checkbox"/> Actividades extra programáticas/talleres                      |
| <input type="checkbox"/> Permiso de viaje sin goce de sueldo      | <input type="checkbox"/> Días administrativos  |
| <input type="checkbox"/> Descuento de gimnasio                    | <input type="checkbox"/> Home office (trabajo desde casa)                              |
| <input type="checkbox"/> Descuento o Beca de Diplomado o Magister | <input type="checkbox"/> Descuentos en los productos o servicios que otorga tu empresa |
| <input type="checkbox"/> Descuento o beca de curso de idiomas     | <input type="checkbox"/> Bonos servicios que otorga tu empresa                         |
| <input type="checkbox"/> Descuento o beca de curso de idiomas     | <input type="checkbox"/> Bonos   |
| <input type="checkbox"/> Día libre de cumpleaños                  | <input type="checkbox"/> Me importa la ubicación y acceso a la empresa                 |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique)                       |  |

\* 8. Me interesa una empresa que se caracterice por generar acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).

Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 9. Me interesa una empresa ecológica (ej, no uso de papel, contenedores de reciclaje)

Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 10. Me interesa una empresa donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 11. Me interesa una empresa donde se valore la diversidad y la inclusión

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. Me interesa una empresa donde los valores de la compañía y los míos coincidan

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 13. Me interesa trabajar en una empresa que sea líder de su sector

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 14. Me interesa una empresa centrada en la innovación

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 15. Me interesa una empresa que va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 16. Me interesa una empresa moderna que me permita crear

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 17. Me interesa una empresa joven y dinámica

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Dimensión Calidad de vida

\* 18. Me interesa una empresa donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 19. Me interesa una empresa donde se respeten los horarios de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 20. Me interesa una empresa que promueva el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 21. Me interesa una empresa que se preocupe por fomentar una vida sana en sus empleados.

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

### Dimensión Ambiente laboral

\* 22. Me interesa una empresa donde se trabaje en equipo

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

\* 23. Me interesa una empresa donde jefatura entregue retroalimentación por desempeño

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

\* 24. Me interesa una empresa donde exista reconocimiento

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

\* 25. Me interesa una empresa donde se considere mi opinión (opinión y sugerencias)

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

\* 26. Me interesa una empresa donde se pueda trabajar con otras áreas

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

\* 27. Me interesa una empresa en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar

Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo    De acuerdo    Totalmente de acuerdo

### Dimensión Reclutamiento

\* 28. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizas preferentemente para buscar trabajo? (elija máximo 3)

- Portales de empleo en internet
- LinkedIn
- Bolsa de empleo de la universidad
- Redes sociales
- Referidos
- Ferias laborales
- Sitio web de la empresa

\* 29. ¿Por cual canal de reclutamiento has encontrado trabajo? (elija 1)

- Portales de empleo en internet
- LinkedIn
- Bolsa de empleo de la universidad
- Referido
- Ferias laborales
- Sitio web de la empresa

\* 31. ¿Fue un proceso rápido?

- SI  
 NO  
 N/A

### Dimensión Polpaico

\* 32. ¿Conoces la empresa Polpaico?

- SI  
 NO

\* 33. ¿Conoces las áreas de negocios de la empresa?

- SI  
 NO

\* 34. De estas aseveraciones, seleccione la que le parezca que describe mejor a Polpaico (puede elegir más de una):

- Empresa líder en su Rubro  
 Empresa que se preocupa de la sociedad  
 Empresa dinámica en sus procesos  
 Empresa que se centra en el cliente  
 Empresa que valore la diversidad y la inclusión  
 Empresa ética

## Resultados:

### P4: ¿Te encuentras trabajando?

Respondidas: 103 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	37.86%	39
NO	62.14%	64
Total de encuestados: 103		

### P5: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual empresa?

Respondidas: 102 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de 1 año	25.49%	26
1 - 3 años	23.53%	24
Más de 3 años	1.96%	2
N/A	49.02%	50
TOTAL		102

### P6: ¿Qué atributos de tu actual empresa fueron importantes para elegir trabajar en ella? (ELIJA 3)

Respondidas: 103 Omitidas: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Posibilidad de crecimiento en la empresa	46.60%	48
Renombre de la empresa	25.24%	26
Estabilidad laboral	45.63%	47
Flexibilidad horaria	15.53%	16
Renta ofrecida	25.24%	26
Bonos	3.88%	4
N/A	41.75%	43
Total de encuestados: 103		

### P7: Selecciones los 3 beneficios que para ti resultan más importantes en una empresa (aunque no los tenga tu empresa)

Respondidas: 98 Omítidias: 5

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Flexibilidad horaria	48.98%	48
Permiso de viaje sin goce de sueldo	17.35%	17
Descuento de gimnasio	5.10%	5
Descuento o Beca de Diplomado o Magister	55.10%	54
Descuento o beca de curso de idiomas	23.47%	23
Día libre de cumpleaños	12.24%	12
Actividades extra programáticas/talleres	17.35%	17
Días administrativos	14.29%	14
Home office (trabajo desde casa)	35.71%	35
Descuentos en los productos o servicios que otorga tu empresa	6.12%	6
Bonos	38.78%	38
Me importa la ubicación y acceso a la empresa	44.90%	44
Otro (especifique)	9.18%	9
Total de encuestados: 98		

### P8: Me interesa una empresa que se caracterice por generar acciones que impacten positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).

Respondidas: 94 Omítidias: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	7.45%	0.00%	4.26%	29.79%	58.51%	94	4.32
	7	0	4	28	55		

### P9: Me interesa una empresa ecológica (ej, no uso de papel, contenedores de reciclaje)

Respondidas: 94 Omítidias: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	4.26%	0.00%	5.32%	44.68%	45.74%	94	4.28
	4	0	5	42	43		

### P10: Me interesa una empresa donde se den los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.

Respondidas: 94 Omitidas: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	3.19% 3	1.06% 1	3.19% 3	26.60% 25	65.96% 62	94	4.51

### P11: Me interesa una empresa donde se valore la diversidad y la inclusión

Respondidas: 94 Omitidas: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.06% 1	0.00% 0	5.32% 5	26.60% 25	67.02% 63	94	4.59

### P12: Me interesa una empresa donde los valores de la compañía y los míos coincidan

Respondidas: 94 Omitidas: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.06% 1	1.06% 1	8.51% 8	35.11% 33	54.26% 51	94	4.40

### P13: Me interesa trabajar en una empresa que sea líder de su sector

Respondidas: 94 Omitidas: 9

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	3.19% 3	23.40% 22	35.11% 33	38.30% 36	94	4.09

### P14: Me interesa una empresa centrada en la innovación

Respondidas: 93 Omitidas: 10

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.08% 1	0.00% 0	8.60% 8	44.09% 41	46.24% 43	93	4.34

### P15: Me interesa una empresa que va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

Respondidas: 93 Omitidas: 10

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.08% 1	0.00% 0	11.83% 11	39.78% 37	47.31% 44	93	4.32

### P16: Me interesa una empresa moderna que me permita crear

Respondidas: 93 Omitidas: 10

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.08% 1	0.00% 0	8.60% 8	46.24% 43	44.09% 41	93	4.32

### P17: Me interesa una empresa joven y dinámica

Respondidas: 93 Omitidas: 10

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	2.15% 2	31.18% 29	36.56% 34	30.11% 28	93	3.95

### P18: Me interesa una empresa donde la carga laboral me permita equilibrar vida laboral y familiar.

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.09% 1	0.00% 0	2.17% 2	33.70% 31	63.04% 58	92	4.58

**P19: Me interesa una empresa donde se respeten los horarios de trabajo.**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	2.17% 2	0.00% 0	10.87% 10	42.39% 39	44.57% 41	92	4.27

**P20: Me interesa una empresa que promueva el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo.**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	2.17% 2	25.00% 23	33.70% 31	39.13% 36	92	4.10

**P21: Me interesa una empresa que se preocupe por fomentar una vida sana en sus empleados.**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	1.09% 1	3.26% 3	31.52% 29	64.13% 59	92	4.59

**P22: Me interesa una empresa donde se trabaje en equipo**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.09% 1	0.00% 0	4.35% 4	29.35% 27	65.22% 60	92	4.58

**P23: Me interesa una empresa donde jefatura entregue retroalimentación por desempeño**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	1.09% 1	1.09% 1	22.83% 21	75.00% 69	92	4.72

## P24: Me interesa una empresa donde exista reconocimiento

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	1.09% 1	4.35% 4	34.78% 32	59.78% 55	92	4.53

## P25: Me interesa una empresa donde se considera mi opinión (opinión y sugerencias)

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	0.00% 0	1.09% 1	3.26% 3	30.43% 28	65.22% 60	92	4.60

## P26: Me interesa una empresa donde se pueda trabajar con otras áreas

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.09% 1	0.00% 0	6.52% 6	43.48% 40	48.91% 45	92	4.39

## P27: Me interesa una empresa en la que la jefatura se muestre accesible a escuchar

Respondidas: 92 Omitidas: 11

	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	1.09% 1	0.00% 0	2.17% 2	25.00% 23	71.74% 66	92	4.66

**P28: ¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizas preferentemente para buscar trabajo? (elija máximo 3)**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Portales de empleo en internet	86.96%	80
Linkedin	86.96%	80
Bolsa de empleo de la universidad	44.57%	41
Redes sociales	13.04%	12
Referidos	22.83%	21
Ferías laborales	15.22%	14
Sitio web de la empresa	32.61%	30
Total de encuestados: 92		

**P29: ¿Por cual canal de reclutamiento has encontrado trabajo? (elija 1)**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Portales de empleo en internet	42.39%	39
Linkedin	18.48%	17
Bolsa de empleo de la universidad	10.87%	10
Redes sociales	0.00%	0
Referido	16.30%	15
Ferías laborales	5.43%	5
Sitio web de la empresa	2.17%	2
Otro (especifique)	4.35%	4
TOTAL		92

**P31: ¿Fue un proceso rápido?**

Respondidas: 92 Omitidas: 11

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	47.83%	44
NO	35.87%	33
N/A	16.30%	15
TOTAL		92

**P32: ¿Conoces la empresa Polpaico?**

Respondidas: 91 Omitidas: 12

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	95.60%	87
NO	4.40%	4
TOTAL		91

### P33: ¿Conoces las áreas de negocios de la empresa?

Respondidas: 91 Omitidas: 12

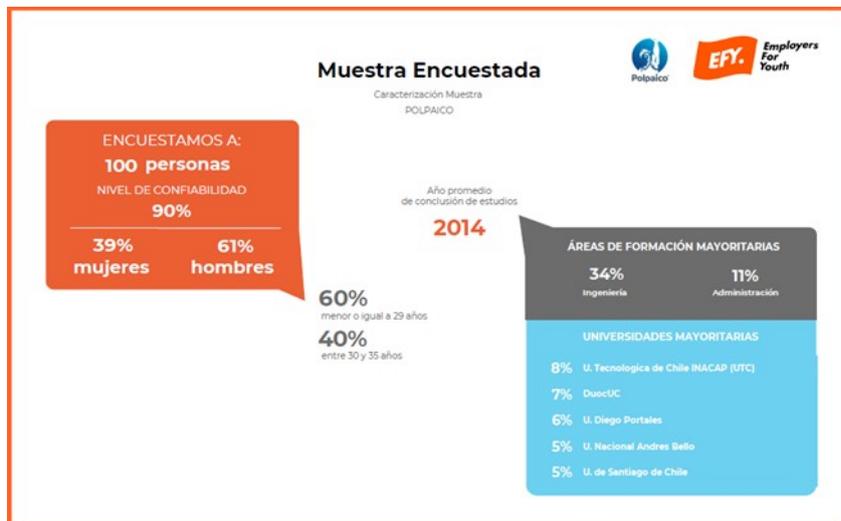
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	62.64%	57
NO	37.36%	34
TOTAL		91

### P34: De estas aseveraciones, seleccione la que le parezca que describe mejor a Polpaico (puede elegir más de una):

Respondidas: 91 Omitidas: 12

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Empresa líder en su Rubro	76.92%	70
Empresa que se preocupa de la sociedad	24.18%	22
Empresa dinámica en sus procesos	29.67%	27
Empresa que se centra en el cliente	28.57%	26
Empresa que valore la diversidad y la inclusión	16.48%	15
Empresa ética	20.88%	19
Total de encuestados: 91		

## 2. Fuente secundaria: "Encuesta FirstJob"



## Puntaje promedio por Dimensión



DIMENSIONES	POLPAICO	EFY	TOP 10
Ambiente Laboral	84.5	85.6	89.3
Reputación	83.3	80.3	84.8
Infraestructura	81.6	81.9	86.5
Diversidad & Cultura	79.4	81.2	86.7
Calidad de Vida	77.7	76.0	84.2
Reconocimiento	74.6	76.1	84.0
Innovación	73.3	77.7	84.8
Talento	72.0	73.2	80.9
Beneficios	69.2	73.9	81.6
Desarrollo de Carrera	67.8	72.7	80.9
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>763.4</b>	<b>778.7</b>	<b>843.7</b>

\*El puntaje máximo por dimensión es de 100 puntos

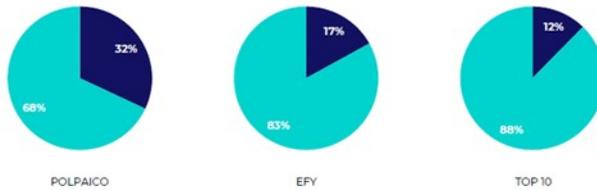


## Dimensión General



¿Realizaste una Pasantía o Práctica en tu actual empresa?

■ SI ■ NO

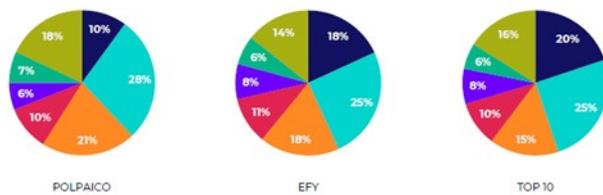


## Dimensión General



¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual empresa?

■ Menos de 1 año ■ 1 a 2 años ■ 2 a 3 años  
 ■ 3 a 4 años ■ 4 a 5 años ■ 5 a 6 años  
 ■ Más de 6 años



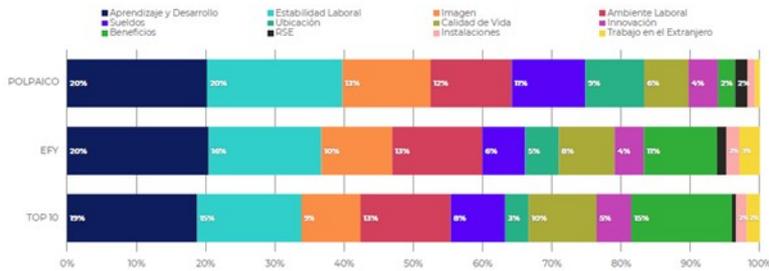


## Dimensión General



### Atributos Clave

¿En qué se basó tu decisión para elegir tu actual empresa?



\*Las preferencias menores al 1% no son consideradas en los gráficos

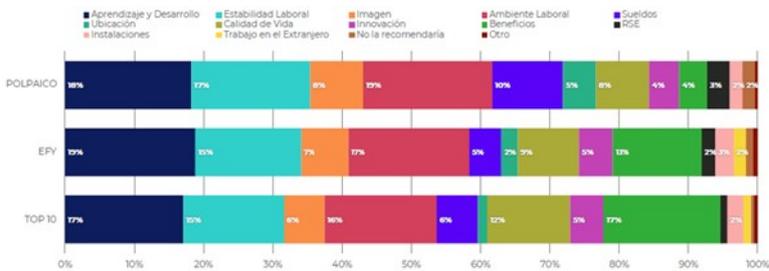


## Dimensión General



### Atributos Clave

¿Por qué recomendarías tu actual empresa?



\*Las preferencias menores al 1% no son consideradas en los gráficos

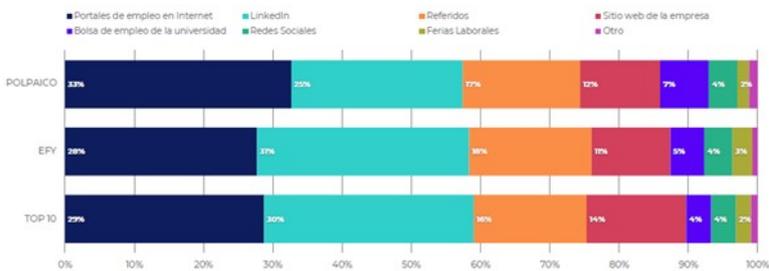


## Dimensión General

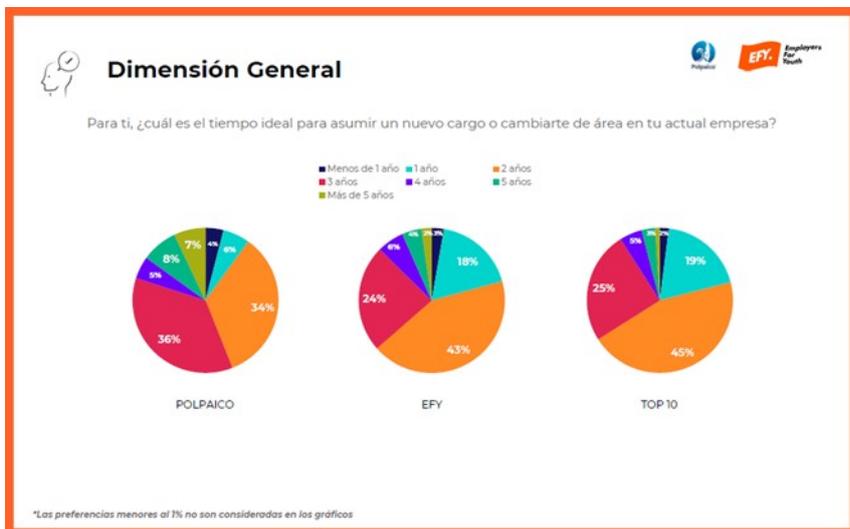
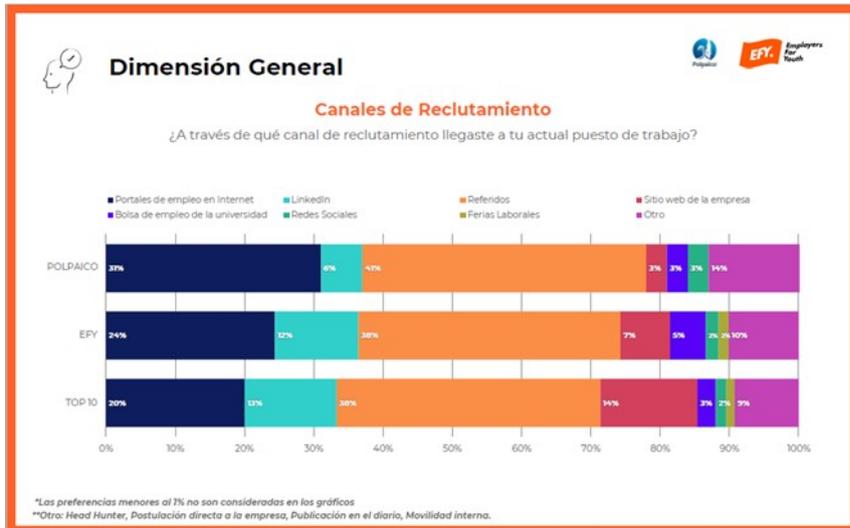


### Canales de Reclutamiento

¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizas preferentemente?



\*Las preferencias menores al 1% no son consideradas en los gráficos



### 3. Fuente Secundaria: “Compromiso”

#### Antecedentes Estudio

- Fecha de Aplicación: 07 de Octubre a 21 de Octubre 2019
- Universo: Población total (923 invitados a participar).
- Recolección de Datos: Vía Online y Papel.

Instrumento	Descripción
Índice de Engagement	Conformado por 8 preguntas
Ítems asociados a las dimensiones que impactan al compromiso	62 afirmaciones
Dimensiones medidas	17

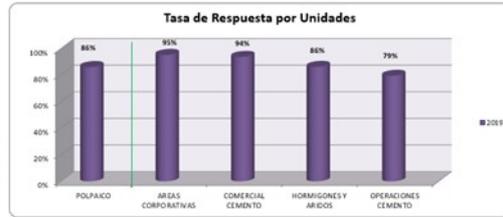
- Segmentos de análisis: estructura y demografía.
- Límite de confidencialidad: 5 respuestas.
- Análisis de impacto o RWA3: Grupos mayores o iguales a 30 personas.
- Benchmark: mercado local y Latam BE.

**Benchmark local:**  
 - 105 estudios que realizaron aplicación en los últimos 3 años.  
 - 75 empresas que realizaron aplicación en los últimos 3 años.

**Benchmark Latam BE:**  
 - 223 estudios que realizaron aplicación en los últimos 3 años.  
 - 148 empresas que realizaron aplicación en los últimos 3 años.

## Tasas de Respuesta

Tasa de respuesta Polpaico Global

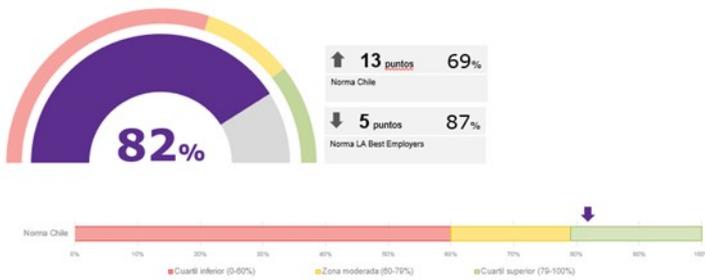


Año estudio	Participantes	Invitados	Tasa de Respuesta
POLPAICO	794	923	86%
AREAS CORPORATIVAS	90	104	95%
COMERCIAL CEMENTO	74	79	94%
HORMIGONES Y ARIDOS	423	491	86%
OPERACIONES CEMENTO	197	248	79%

KINCENTRIC® A Sponsor Smart Company

Presentación de Resultados 14

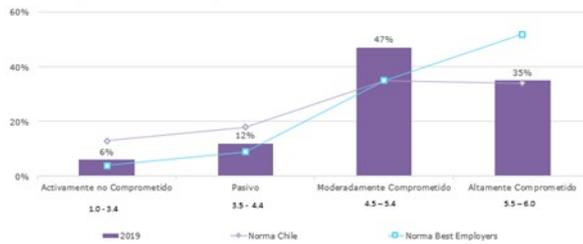
## Resultado de compromiso - Polpaico Global



KINCENTRIC® A Sponsor Smart Company

Presentación de Resultados 15

## Distribución de compromiso - Polpaico Global



	1.0 - 3.4	3.5 - 4.4	4.5 - 5.4	5.5 - 6.0
Norma Chile	-7	-6	+12	+1
Norma Best Employers	+2	+3	+12	-17

Nota: Expresión de los Resultados de la empresa, respecto de la norma promedio Chile y norma BE Latam.

KINCENTRIC® A Sponsor Smart Company

Presentación de Resultados 16

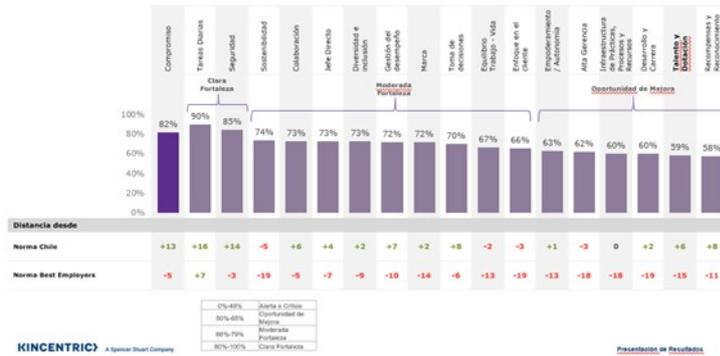
## Distribución de compromiso - Por Tipo de Cargo

Tipo de Cargo	Altamente Comprometido	Moderadamente Comprometido	Pasivo	Activamente no Comprometido
Gerentes/ Subgerentes/Superintendentes	38%	52%	10%	0%
Jefaturas/ Supervisores/Administradores	34%	45%	10%	6%
Coordinadores/Analistas/Administrativos	21%	49%	19%	12%
Ejecutivos de Venta o Negocios	40%	38%	15%	8%
Operadores	38%	47%	10%	6%
Norma de Chile	34%	35%	18%	13%
Norma LA BE	52%	35%	9%	4%

KINCENTRIC® A Sponsor Smart Company

Presentación de Resultados 17

## Resultados por dimensiones - Polpaico Global



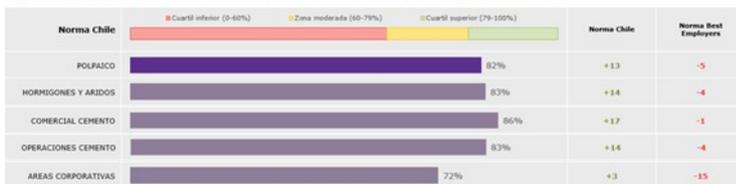
## 10 ítems con resultados más altos



## 10 ítems con resultados más bajos



## Resultados de Compromiso - Por Unidad de Negocio



## Resultados por dimensiones Unidades Polpaico

Dimensiones	POLPAICO	HORMIGONES Y ÁRIDOS	COMERCIAL CEMENTO	OPERACIONES CEMENTO	ÁREAS CORPORATIVAS	Norma Chile		Norma BE Latam	
						Norma Chile	Norma BE Latam	Norma Chile	Norma BE Latam
Tareas Diarias	90%	91%	91%	92%	80%	+10	+7		
Seguridad	85%	88%	81%	88%	80%	+14	-3		
Sostenibilidad	74%	70%	75%	72%	75%	-5	-19		
Colaboración	73%	74%	75%	74%	68%	+6	-5		
Jefe Directo	73%	72%	79%	74%	72%	+4	-7		
Diversidad e inclusión	73%	72%	81%	73%	68%	+2	-6		
Gestión del desempeño	72%	73%	71%	76%	67%	+7	-10		
Marca	72%	74%	75%	71%	59%	+2	-14		
Toma de decisiones	70%	70%	72%	77%	58%	+8	-8		
Equilibrio Trabajo - Vida	67%	68%	75%	67%	56%	-2	-13		
Enfoque en el cliente	66%	65%	75%	68%	60%	-3	-10		
Empoderamiento / Autonomía	63%	58%	73%	70%	61%	+1	-13		
Alta Gerencia	62%	57%	73%	69%	62%	-3	-18		
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	60%	62%	61%	62%	50%	0	-18		
Desarrollo y Carrera	60%	60%	60%	61%	53%	+2	-19		
Talento y Dotación	59%	62%	63%	59%	47%	+6	-15		
Recompensas y Reconocimiento	58%	62%	53%	57%	47%	+8	-11		
Promedio	69%	70%	72%	71%	62%				
Respuestas	794	423	74	197	99				

KINCENTRIC® A Spencer Stuart Company

Presentación de Resultados 24

## Resultados de Compromiso – Hormigones y Áridos

Norma Chile	Norma Chile			Norma Chile	Norma Best Employers
	■ Cuartil inferior (0-40%)	■ Zona moderada (50-79%)	■ Cuartil superior (79-100%)		
HORMIGONES Y ÁRIDOS	83%			+14	-4
VENTAS RM	30%			-39	-57
SUCURSALES	82%			+13	-5
PLANTA DE ÁRIDOS	92%			+23	+5
PLANTAS PROYECTOS ESPECIALES	90%			+21	+3
OPERACIONES ARMX	69%			0	-18
LOGÍSTICA Y SERVICIOS	92%			+23	+5

## Resultados por dimensiones - Hormigones y Áridos

Dimensiones	HORMIGONES Y ÁRIDOS	VENTAS RM	SUCURSALES	PLANTA DE ÁRIDOS	PLANTAS PROYECTOS ESPECIALES	OPERACIONES ARMX	LOGÍSTICA Y SERVICIOS	Norma Chile		Norma Best Employers	
								Norma Chile	Norma Best Employers	Norma Chile	Norma Best Employers
Tareas Diarias	91%	85%	82%	92%	89%	86%	84%	+17	+8		
Seguridad	88%	58%	88%	88%	84%	82%	84%	+15	-5		
Sostenibilidad	76%	28%	74%	88%	89%	77%	77%	-4	-18		
Marca	74%	28%	72%	88%	87%	53%	78%	+5	-12		
Colaboración	74%	58%	72%	88%	87%	66%	74%	+7	-5		
Gestión del desempeño	73%	38%	72%	88%	88%	66%	70%	+7	-10		
Diversidad e inclusión	72%	38%	70%	84%	88%	74%	80%	+3	-8		
Jefe Directo	72%	38%	71%	87%	78%	85%	75%	+3	-8		
Toma de decisiones	70%	38%	67%	88%	88%	82%	79%	+8	-6		
Equilibrio Trabajo - Vida	68%	38%	67%	73%	88%	38%	68%	-1	-12		
Enfoque en el cliente	65%	38%	63%	88%	79%	63%	71%	-4	-20		
Talento y Dotación	62%	14%	61%	88%	79%	48%	63%	+9	-12		
Recompensas y Reconocimiento	62%	37%	62%	67%	78%	41%	47%	+12	-7		
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	62%	10%	60%	64%	80%	48%	63%	+1	-17		
Desarrollo y Carrera	60%	23%	58%	79%	80%	60%	56%	+3	-18		
Empoderamiento / Autonomía	58%	17%	57%	72%	74%	59%	64%	-4	-17		
Alta Gerencia	57%	38%	53%	72%	77%	56%	68%	-8	-23		
Promedio	75%	29%	68%	83%	84%	63%	71%				
Respuestas	423	19	296	93	41	12	42				

\*Datos ordenados de mayor a menor en función de Hormigones y Áridos.

KINCENTRIC® A Spencer Stuart Company

Presentación de Resultados 25

## Resultados de Compromiso – Comercial Cemento

Norma Chile	Norma Chile			Norma Chile	Norma Best Employers
	■ Cuartil inferior (0-40%)	■ Zona moderada (50-79%)	■ Cuartil superior (79-100%)		
COMERCIAL CEMENTO	86%			+17	-1
LOGÍSTICA Y SERVICIOS	88%			+19	+1
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN COMERCIAL	86%			+17	-1
*MARKETING	--			--	--
VENTAS	90%			+21	+3

## Resultados por dimensiones – Comercial Cemento



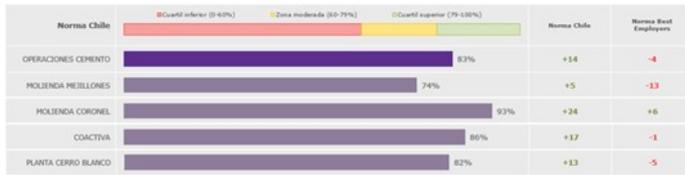
Dimensiones	COMERCIAL CEMENTO	LOGÍSTICA Y SERVICIOS	ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN COMERCIAL	VENTAS	Norma Chile	Norma Best Employers
Tareas Diarias	91%	84%	92%	88%	+17	8
Diversidad e inclusión	81%	72%	71%	96%	+7	-4
Seguridad	81%	87%	71%	82%	+9	-5
Jefe Directo	76%	69%	89%	76%	+8	-3
Colaboración	75%	67%	82%	75%	+8	-3
Marca	75%	75%	57%	81%	+8	-10
Sostenibilidad	75%	70%	84%	79%	-8	-22
Equilibrio Trabajo - Vida	76%	55%	100%	83%	+7	-5
Enfoque en el cliente	75%	52%	79%	79%	+8	-11
Alta Gerencia	73%	60%	71%	85%	+8	-6
Empoderamiento / Autonomía	73%	51%	92%	83%	+11	-3
Toma de decisiones	72%	60%	87%	90%	+10	-4
Gestión del desempeño	71%	65%	79%	74%	+5	-12
Talento y Dotación	63%	48%	51%	71%	+9	-12
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	61%	53%	57%	65%	+1	-18
Desarrollo y Carrera	60%	57%	62%	71%	+2	-10
Recompensas y Reconocimiento	53%	52%	63%	70%	+3	-16
Promedio	72%	64%	79%	77%		
Respuestas	74	25	7	21		

\*Datos ordenados de mayor a menor en función de Comercial Cemento.  
\*Marketing: Bajo el número requerido para mostrar resultados

KINCENTRIC | A Sponsor Board Company

Presentación de Resultados | 40

## Resultados de Compromiso – Operaciones Cemento



## Resultados por dimensiones – Operaciones Cemento



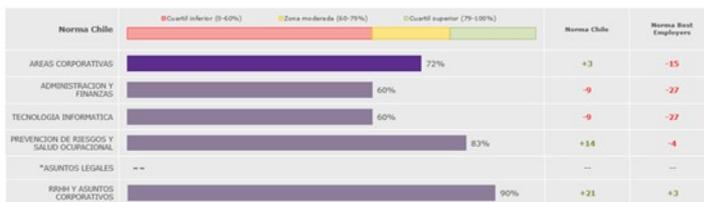
Dimensiones	OPERACIONES CEMENTO	MOLIENDA MEJILLONES	MOLIENDA CORONEL	COACTIVA	PLANTA CERRO BLANCO	Norma Chile	Norma Best Employers
Tareas Diarias	82%	89%	91%	88%	91%	+17	+9
Seguridad	86%	83%	82%	80%	83%	+16	-2
Toma de decisiones	77%	78%	82%	82%	74%	+15	+1
Gestión del desempeño	75%	72%	85%	71%	73%	+9	-7
Colaboración	74%	76%	96%	70%	70%	+7	-4
Jefe Directo	74%	78%	81%	63%	72%	+5	-6
Diversidad e inclusión	73%	84%	88%	68%	68%	+1	-10
Sostenibilidad	72%	56%	87%	82%	69%	-8	-22
Marca	71%	54%	82%	63%	72%	+2	-15
Empoderamiento / Autonomía	70%	72%	92%	60%	69%	+5	-6
Alta Gerencia	69%	68%	72%	71%	68%	+4	-11
Enfoque en el cliente	68%	76%	76%	64%	66%	-1	-17
Equilibrio Trabajo - Vida	67%	65%	67%	68%	67%	-2	-13
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	62%	62%	70%	70%	60%	+2	-18
Desarrollo y Carrera	61%	63%	70%	63%	63%	+3	-18
Recompensas y Reconocimiento	57%	46%	67%	60%	60%	+7	-12
Talento y Dotación	56%	63%	62%	50%	64%	+3	-18
Promedio	71%	70%	80%	68%	69%		
Respuestas	107	23	27	14	131		

\*Datos ordenados de mayor a menor en función de Operaciones Cemento.

KINCENTRIC | A Sponsor Board Company

Presentación de Resultados | 42

## Resultados de Compromiso – Áreas Corporativas



## Resultados por dimensiones – Áreas Corporativas



Dimensiones	ÁREAS CORPORATIVAS	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD OCUPACIONAL	RRHH Y ASUNTOS CORPORATIVOS	Norma Chile	Norma Best Employers
Seguridad	80%	78%	64%	87%	84%	+9	+4
Tareas Diarias	80%	72%	70%	100%	88%	+6	-3
Sostenibilidad	75%	67%	80%	67%	91%	-6	-20
Jefe Directo	72%	61%	75%	88%	89%	+4	-7
Diversidad e inclusión	68%	66%	67%	75%	71%	-2	-13
Colaboración	68%	68%	40%	73%	71%	0	-11
Gestión del desempeño	67%	63%	46%	67%	78%	+1	-15
Alta Gerencia	62%	54%	62%	68%	78%	-3	-18
Empoderamiento / Autonomía	61%	51%	60%	88%	67%	-2	-15
Enfoque en el cliente	60%	56%	70%	71%	69%	-9	-25
Marca	56%	63%	46%	73%	71%	+10	-26
Toma de decisiones	58%	55%	50%	75%	63%	-9	-18
Equilibrio Trabajo - Vida	56%	52%	50%	79%	67%	-13	-24
Desarrollo y Carrera	53%	64%	66%	71%	64%	-4	-26
Infraestructura de Prácticas, Procesos y Recursos	50%	44%	38%	73%	54%	-10	-28
Talento y Dotación	47%	48%	36%	60%	61%	-9	-27
Recompensas y Reconocimiento	47%	41%	60%	62%	60%	-3	-21
Promedio	62%	59%	53%	70%	71%		
Respuestas	69	50	5	12	29		

\*Datos ordenados de mayor a menor en función de Áreas Corporativas.  
\*Asuntos Legales: Bajo el número requerido para mostrar resultados

KINCENTRIC | A Sponsor Board Company

Presentación de Resultados | 43