



ESCUELA
DE
INGENIERÍA
COMERCIAL

MEG III

Propuesta de Estrategia de Retención de Talentos basada en Employer Branding

Alumnas

Mical Fábrega Baquedano
Polín Gutiérrez Morales
Tamara Marillanca Henríquez

Profesor

Galo Herrera Baquedano

Índice

Introducción	02
Resumen Ejecutivo	03
Historia SAAM S.A.	05
Posicionamiento Estratégico de la Empresa	06
Misión	08
Visión	08
Valores	09
Principios	10
Problemática de SAAM S.A.	11
Objetivo General de la Problemática	13
Objetivos Específicos de la problemática	13
Desarrollo de la Propuesta	13
Propuesta de Estrategia SAAM S.A. para Retención de Talentos	19
1.- Definición del Público Objetivo	19
2.- Análisis de la Situación Actual	20
3.- Definición de los Objetivos	21
4.- EVP	22
5.- Canales de Comunicación	27
6.- Tácticas Internas	30
7.- Tácticas Externas	32
8.- Monitorización y Evaluación	33
Conclusión	35

Introducción

¿Aún le tememos al compromiso? ... Vivir en un mundo globalizado, en el cual el ambiente cambiante y competitivo predomina en nuestra sociedad y economía, nos lleva a problemáticas tan trascendentes como la existencia de una discordia imperceptible para muchos, pero basal para el crecimiento de una empresa en donde, por parte del corporativo presionan hacia un aumento de la rentabilidad y disminución de costos y, por otro lado los colaboradores abriéndose nuevos caminos en los cuales ser un aporte y sentirse valorados, en donde en materia laboral normalmente los plazos mínimos de rotación de personal se ubican entre los 2 y 4 años, tiempo razonable para haber podido realizar su aporte de valor a la compañía y específicamente en Chile el porcentaje global de rotación es de un 22% refleja una falencia importante en algún aspecto relacionado a la estabilidad y felicidad.

Sin embargo no todo está perdido, ya que esta discordia posee luces de esperanza en un concepto semi nuevo, pero muy potente y revelador llamado Employer Branding, el cual llega en el momento oportuno para dar paso a la reconciliación de ambas partes, cubriendo tanto las necesidades de la empresa como de los colaboradores de la mano de la gestión del talento, la confianza, el compromiso y la motivación; términos prácticamente olvidados, pero primordiales al momento de conseguir el éxito, ya que, ante todo, somos seres humanos, vibrantes y reactivos a emociones y experiencias.

El presente trabajo está pensado desde la rama netamente de la gestión junto con lo que éste proceso conlleva, la investigación previa del tema, el cual en la actualidad posee un vasto material informativo, la evaluación de las mejores ideas e iniciativas más efectivas llegando finalmente al planteamiento una estrategia de Employer Branding concreta y viable, con tácticas justificadas, basadas en experiencias de empresas reconocidas mundialmente las cuales han llegado al éxito de la mano de este término.

Los invitamos a interiorizarse de un tema muy interesante, el cual puede ser aplicado desde pequeñas o microempresas hasta multinacionales, un tema sin prejuicios, inclusivo y sin barreras culturales, en el cual, si existe la voluntad necesaria, puede llevar al éxito a cualquiera.

Resumen Ejecutivo

SAAM S.A es una empresa multinacional chilena la cual inicia sus operaciones en el año 1961 en Valparaíso. A través de los años la empresa ha logrado grandes hitos; por mencionar, en 1992 es la primera empresa chile marítimo-portuario en expandirse internacionalmente hacia Latinoamérica, logrando posicionarse en países como Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador, Brasil y México. Si bien hasta el día de hoy la compañía ha logrado sobrevivir en el tiempo; le ha tocado vivir momentos difíciles, en especial los últimos 2 años, en julio del año 2017 el directorio de la compañía informó la división de la empresa en tres sociedades: SAAM S.A, SAAM Puertos y SAAM Logistics. Este importante suceso provocó que un alto porcentaje de personal de la compañía fuera desvinculado y a su vez generó incertidumbre a los colaboradores que son parte de SAAM.

El evento anteriormente mencionado dejó al descubierto la falta de estrategias de gestión y retención del talento por parte de la compañía, en la cual actualmente sólo se cuenta con un Sistema de Gestión de Desempeño (SGD) como única herramienta de evaluación del talento humano.

Para lograr mejorar la situación actual de la compañía, se propone como estrategia la gestión de retención y de talentos basada en el concepto “Employer Branding”. Esto permitirá a la compañía definirse como una marca empleadora para atraer y retener el mejor talento, esto es logrado a través de técnicas provenientes del marketing al campo del recurso humano. Pero ¿por qué esta esta estrategia y no otra?, Simple, ya que el mundo empresarial y las personas están cambiando, existen fuertes cambios tecnológicos, cambios culturales y fuertes cambios demográficos; que hacen imperante la utilización de estrategias de vanguardia como lo es el Employer Branding.

La estrategia de marca empleadora propuesta para SAAM S.A. esta principalmente enfocada a los profesionales jóvenes entre los 25 y 40 años, junto a los futuros talentos, principalmente las denominadas generaciones Y o Millenials, debido a sus características.

Para dar cumplimiento a la estrategia, lo primero es conocer la situación actual de la compañía esto se hará a través de una serie de encuestas a los actuales colaboradores y a los futuros colaboradores de la compañía; y el planteamiento de objetivos claves:

Objetivo 1: Reducción en 10% los costos de reclutamiento.

Objetivo 2: Aumento en la tasa de aceptación de ofertas de empleo en un 15%.

Objetivo 3: Descenso en la tasa de rotación de personal en un 20%.

Si bien en la actualidad SAAM S.A. cuenta con una serie de beneficios tales como; bono de vacaciones, un sueldo adicional anual, bono de Gestión de desempeño, horario de verano, pago de estudios de pregrado, entre otros beneficios. Pero ninguno de estos beneficios por sí sólo logrará de SAAM S.A. una marca empleadora si no se ejercen las acciones necesarias para lograrlo.

Todas las empresas tienen por sí solas el concepto de marca empleadora, pero es decisión de cada una de ellas gestionarla para capturar y retener el talento humano. Por lo que a través de este informe se presentan las tácticas internas y externas necesarias para que SAAM S.A. logre hacer de su nombre una Marca Empleadora, la cual, si es gestionada de la manera correcta, puede llegar a ser una empresa pionera en su rubro con relación al Employer Branding.

Historia de SAAM S.A.

SAAM es una empresa multinacional chilena naviera, que opera varios puertos en Chile y Uruguay y además opera en puertos de Estados Unidos, Colombia, Perú, Brasil, Ecuador, México y Honduras.

Inicia sus operaciones como Sudamericana Agencia Aéreas y Marítimas S.A.C. el 15 de noviembre de 1961 en Valparaíso en esos años prestando servicios de agenciamiento de naves, estiba, remolcadores y equipos portuarios.

En 1976 se convierte en la primera empresa en prestar servicios de granel de importaciones. Además, en 1980 crea una filial en asociación con una importante firma de aeronaves que operan en el aeropuerto internacional de Santiago.

En 1992 Se convierte en la primera empresa chilena del sector marítimo-portuario en expandirse internacionalmente, hacia los países de Latinoamérica, estableciéndose en Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador, Brasil y México, respectivamente. Asimismo, participa activamente en los procesos de apertura y privatización portuaria, con el objeto de establecer un servicio global en la región. Entra en el mercado de Colombia, único país de Sudamérica con costas en el Pacífico y Atlántico, a través de Elequip, empresa de estiba, y de Equimac, empresa de remolcadores y equipos portuarios, convirtiéndose en el operador más grande de Buenaventura. SAAM se incorpora a la agencia de estiba peruana "Trabajos Marítimos S.A." (TRAMARSA). Impulsa un fuerte desarrollo y expansión en los puertos de Callao, Matarani, Pisco, Chimbote, Salaverry, Chicama y Paita.

En 1994 se estableció en Uruguay a través de la creación de una nueva filial en ese país del Atlántico. A partir de ese momento empieza una interminable expansión adjudicándose las licitaciones los más importantes puertos de Chile.

En julio de 2017, mediante un hecho esencial, la compañía informó la división de su única filial, SAAM, en 3 sociedades. La primera es la continuadora legal de SAAM, que mantiene el segmento de remolcadores. Adicionalmente, se crearon 2 nuevas filiales: SAAM Ports, que realiza el negocio de terminales portuarios, y SAAM Logistics, la cual contempla las operaciones del negocio logística.

Cabe destacar, que con estos cambios estructurales, que comenzaron con la compra de Saam por parte del Grupo Luksic, los que cambiaron en gran medida la cultura de Saam, por un modelo de negocios orientado a los resultados, las primeras medidas tomadas fue evaluar los distintos negocios de la compañía y determinar cuáles eran eficientes y productivos y cuáles no, este planteamiento por parte de la alta dirección de SAAM, llevó a tomar la decisión de cerrar algunas negocios en especial del área logística, tales como; Agenciamiento Marítimo, Estiba y Desestiba, y depósito de contenedores, esto provocó que un alto porcentaje de personal de la compañía fuera desvinculado en estos dos años, y a su vez ha generado incertidumbre hacia la compañía al resto de colaboradores que aún son parte de SAAM.

Posicionamiento Estratégico de la Empresa:

Actualmente, SAAM S.A. cuenta con una estrategia de posicionamiento en donde se muestra a sus stakeholders y stockholders, a través de los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos

De acuerdo con el lineamiento que tiene SAAM S.A en cuanto a los puntos anteriormente descritos, esta cuenta con objetivos específicos a cumplir, los cuales se enuncian y describen a continuación:

- Diversificación geográfica y de cartera de negocios

Gracias a la diversificación de su portafolio, una estrategia comercial adecuada y el compromiso de todos sus colaboradores, en 2016 SAAM ha podido compensar la baja de mercados, como Brasil, México y Chile; y potenciar otros, como Ecuador y Costa Rica. La posición de liderazgo es un logro que SAAM quiere resguardar y potenciar. Para ello ha continuado con la diversificación -geográfica y de negocios- y su internacionalización. Es así como en 2016 se puede destacar que el 60% del EBITDA de la compañía se generó fuera de Chile. Asimismo, para potenciar esta capacidad de maximizar la generación de valor en diferentes países y nichos de negocios, SAAM ha impulsado selectivamente programas de inversiones para tomar oportunidades de mercado y defender las posiciones alcanzadas en América. Prueba de lo anterior son los US\$ 115 millones invertidos en 2016.

- Renovación permanente de la oferta de servicios

Dada la relevancia que posee el comercio exterior a nivel global y la elevada competencia que caracteriza a sus actores, SAAM está en un constante proceso de búsqueda para ser más eficiente y centrar sus esfuerzos en procesos que generan valor para sus clientes, importadores y exportadores o de la industria naviera, por mencionar a los principales. Este foco en proveer servicios que fortalecen la competitividad de sus clientes lleva a SAAM, y sus empresas filiales, a revisar constantemente la cartera de servicios que proporciona y los procesos y procedimientos que emplea para maximizar su contribución a la cadena de valor de quienes los contratan. Lo anterior ha consolidado una cultura de mejora continua que tiene expresiones concretas en cada una de sus divisiones de negocios y, en paralelo, se ha traducido en la reformulación de su oferta en función de las necesidades y requerimientos de sus clientes. Es el caso de SAAM Logística, que ha reestructurado su propuesta de valor para ajustarse a las transformaciones vividas, a modo de ejemplo, por las empresas navieras y que, entre otros cambios, se tradujo en el cierre progresivo de algunos servicios que dieron origen a SAAM hace 55 años. En materia portuaria, la gran mayoría de los terminales en los que SAAM participa ha ampliado sus muelles y adquirido grúas de mayor capacidad y alcance para atender a nuevos buques. Finalmente, SAAM Remolcadores materializó un ambicioso plan de renovación que no sólo la consolidaron como la cuarta empresa mundial en esta industria, sino que la posicionaron como poseedora de una de las flotas más modernas y potentes del mundo.

- Búsqueda constante de una posición controladora en las empresas en las que participa.

Para los accionistas y la administración de SAAM, la mejor manera de generar valor para la compañía y sus grupos de interés se produce cuando la empresa puede ejercer una posición controladora que le permite incidir en la toma de decisiones y aportar su experiencia acumulada durante 55 años de historia. Es así como SAAM ha privilegiado focalizar sus inversiones y planes de crecimiento en la capitalización, adquisición o formación de empresas en las que detenta al menos el 50% de las acciones o bien, en sociedades donde, pese a no poseer una apuesta mayoritaria, ha formado alianzas que le permiten administrar o co-administrar sus negocios de acuerdo a su visión y estándares de gestión. Tales son los casos de las sociedades conformadas con actores globales líderes, como Royal Boskalis en remolcadores y American Airlines en servicios aeroportuarios.

- Integración de la sostenible en la gestión de los negocios.

En las últimas décadas, el mundo de los negocios a nivel internacional ha dado pruebas y numerosos ejemplos de que se requiere mucho más que un buen producto o servicio para desarrollar un negocio perdurable en el tiempo. Las empresas no sólo deben ser capaces de cumplir con todo lo que les exige la ley, sino que también satisfacer las expectativas de sus grupos de interés, desde las autoridades regulatorias que fiscalizan el comportamiento ético de las corporaciones y sus ejecutivos, hasta las comunidades que demandan un irrestricto respeto de sus derechos y ser consideradas a la hora de distribuir beneficios. Para lograr lo anterior, luego de un proceso de consulta a más de 70 stakeholders, fueron identificados y priorizados los temas materiales de la organización y se diseñaron los sistemas para medir y verificar que los principales riesgos de la compañía se estén gestionando adecuadamente. Este proceso ha permitido visibilizar las fortalezas y debilidades de la gestión de la sostenibilidad de SAAM, informar que se han identificado los riesgos emergentes en los planos social y ambiental y que se están adoptando las medidas necesarias para cerrar las brechas detectadas y aprovechar las oportunidades existentes. Asimismo, se han redoblado los esfuerzos para fortalecer el Gobierno Corporativo en aspectos relacionados con Ética y Cumplimiento, y se ha conservado la Seguridad como pilar y valor irrenunciable que está por sobre cualquier otra consideración.

Misión

SAAM tiene como propósito facilitar el intercambio de bienes que son esenciales para el bienestar de las personas e impulsar el desarrollo económico y social de los países por medio de servicios portuarios, de remolcaje y logísticos eficientes y de excelencia que aportan competitividad al comercio exterior, rentabilidad a los accionistas, oportunidades a las comunidades vecinas y respeto hacia el medioambiente.

Visión

Ser la Compañía líder en operaciones portuarias y en servicios de remolcadores, y reconocida como un operador logístico relevante, que destaca por su conocimiento de la industria, cobertura geográfica, capacidad de internacionalización, calidad de servicio y compromiso con sus clientes.

Valores de la empresa



RESPECTO



HONESTIDAD



RESPONSABILIDAD



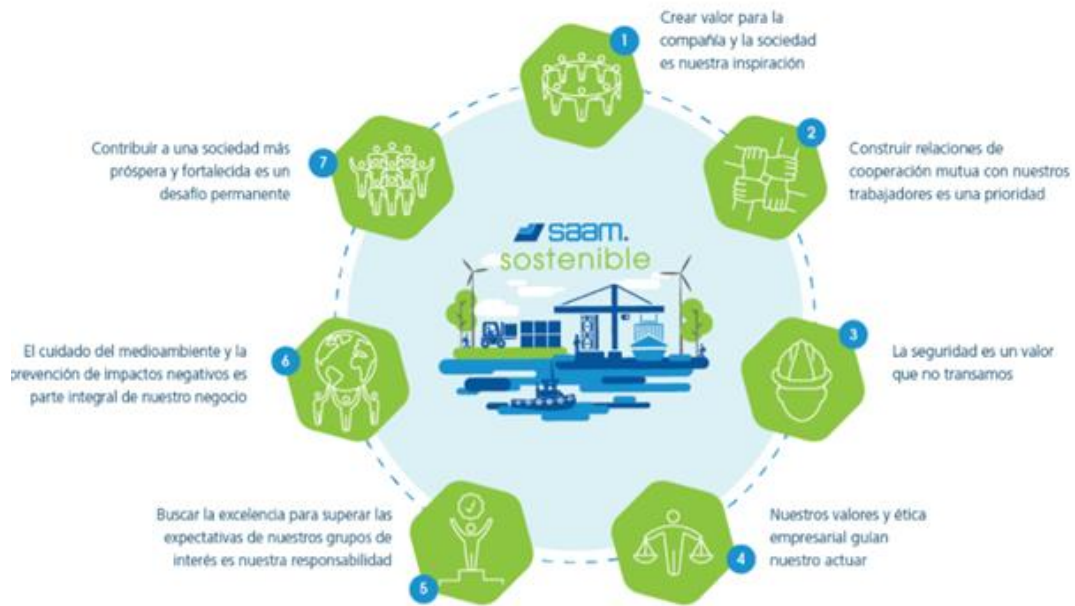
SEGURIDAD



SERVICIO

- Respeto: Existe consideración y deferencia, tratando a cada trabajador con dignidad. Se reconoce el valor de cada persona. La empresa se esfuerza por comprender de manera empática los distintos puntos de vista y situaciones particulares, respetando las opiniones de los otros.
- Honestidad: La empresa se rige en base a la verdad, generando relaciones de confianza. Ofrecen lo que pueden cumplir y se esmeran por lograrlo. Se comportan con integridad, de manera coherente.
- Responsabilidad: Asumen la obligación de responder por lo que hacen o dejan de hacer y miden las consecuencias de sus acciones. Cumplen con los compromisos adquiridos. Cumplen las tareas y obligaciones de forma eficiente reconociendo errores y corrigiéndolos a tiempo.
- Seguridad: Identifican, evalúan y toman los pasos necesarios para controlar los potenciales peligros para la salud y seguridad de los trabajadores. Propician las medidas necesarias para trabajar en un ambiente libre de riesgos.
- Servicio: Trabaja para ofrecer un servicio de excelencia. Es de interés cumplir con éxito las expectativas de los clientes. Preocupación por identificar las necesidades de nuestros clientes.

Principios



- 1.- Crear Valor para la compañía y la sociedad.
- 2.- Construir relaciones de cooperación mutua con los trabajadores.
- 3.- Seguridad.
- 4.- Guiados por los valores y ética empresarial.
- 5.- Constante búsqueda de la excelencia.
- 6.- Cuidado del medioambiente y prevención de impactos negativos.
- 7.- Construir una sociedad más próspera y fortalecida.

Problemática de SAAM S.A.

Para determinar la problemática de la empresa, basado en los eventos que ha sufrido SAAM S.A., en el área de recursos humanos, se procede a entrevistar a un integrante de esa Gerencia, con la finalidad de recabar información del área.

Entrevista

Con el objetivo de definir una problemática real de SAAM S.A., se realizó una entrevista a la Jefa de División de Desarrollo Organizacional de la empresa, Carolina Luengo, para que nos entregue una visión desde su punto de vista de los problemas que presenta la organización actualmente y donde enfocar los esfuerzos del presente trabajo.

Carolina es Psicóloga de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y se desempeña en SAAM desde el 01 de agosto del año 2014, llegó a ocupar el cargo de analista de Recursos Humanos y actualmente se desempeña como Jefe de División de Desarrollo Organizacional.

Como resultado de la entrevista y basado en la opinión de la entrevistada, se puede determinar que la empresa actualmente no posee una estrategia de gestión y retención de talentos, por lo cual se enfocará el presente trabajo en realizar una propuesta para implementar en SAAM S.A.

Problemática

Bajo el diagnóstico de la empresa descrito con anterioridad y en el contexto de la separación de negocios ocurrida en el año 2017, en donde la empresa se vio en una situación de fuga de talentos significativa, se detectó que no existe ninguna estrategia ni planes de acción para hacer frente a esta situación; es por esto que se plantea una propuesta de estrategia de gestión y retención de talentos para la empresa SAAM S.A., basada en el concepto de “Employer Branding”.

La empresa cuenta con un posicionamiento estratégico establecido, en el que ha definido misión, visión y valores, además de sus objetivos estratégicos, en donde se muestra que el enfoque que actualmente considera la empresa está orientada a los resultados, en busca de cumplir con este objetivo, se han generado diferentes tipos de indicadores para poder medirlos, además de establecer metas a la mayoría de los trabajadores de la empresa, desde el año 2015, la empresa implementó el Sistema de Gestión de Desempeño, proceso

a través del cual, se conectan los objetivos estratégicos y valores de la empresa con lo que hace cada trabajador a diario en su puesto de trabajo.

Se establece un proceso de comunicación efectiva entre los jefes y sus colaboradores, donde el colaborador debe conocer las expectativas de desempeño que su evaluador tiene de él, de esta manera alcanzar mejores resultados para la compañía a nivel global, al alinear la contribución individual de cada trabajador con el logro de las metas y los objetivos de su área y de su empresa.

Como ya lo mencionamos, SAAM S.A. se ha planteado como una empresa orientada a resultados, se puede definir como “la actitud encaminada a conseguir los objetivos marcados, tanto personales como empresariales, buscando nuevas formas de actuación para conseguir las metas propuestas”. La empresa a través del establecimiento de sus metas y objetivos estratégicos muestra claramente que lo que busca conseguir son resultados para mejorar su posición competitiva ante los competidores y generar confianza ante los clientes.

Ante este panorama tan competitivo, las empresas han asumido la necesidad de implementar estrategias dirigidas a la mejora de la gestión del capital humano. Especialmente destacable es la novedosa práctica del Employer Branding que permite a las empresas definir su marca de empleador en aras de atraer y retener al mejor talento, fruto de la aplicación de técnicas provenientes del Marketing al campo de los Recursos Humanos. Los resultados obtenidos hasta hoy demuestran que el Employer Branding no sólo es efectivo como política de gestión del talento, sino que beneficia al rendimiento global de la compañía.

Por esta razón es que en el presente informe se planteará una propuesta de mejora en la gestión y retención de talento, que además está alineado con los objetivos de la empresa orientados a resultados, esta propuesta consiste en implementar el concepto de Employer Branding, que hasta el momento, se trata de la más novedosa aplicación de la gestión de la marca del empleador puesto que, en vez de definirse como estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, se lleva a cabo de manera conjunta con el área de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de colaboradores.

Objetivo General de la Problemática

- Proponer el diseño de estrategia de Employer Branding, en SAAM S.A. como estrategia de gestión y retención de talentos.

Objetivos Específicos de la Problemática

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa enfocado a la retención del talento.
- Describir el concepto de Employer Branding y cómo afecta a la empresa.
- Formular las distintas tácticas que acompañarán la nueva estrategia para la retención del talento basadas en Employer Branding.

Desarrollo de la Propuesta

Primero que todo, se debe comprender que las empresas de hoy no son las mismas que las de hace unos años. Los cambios globales, hacen que las empresas modifiquen o creen nuevas estrategias de acuerdo con las necesidades de cada momento, con esto, cada uno de los componentes de una empresa deben moldearse de manera que su ajuste sea óptimo para su funcionamiento y productividad. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que ellos conllevan y es aquí donde el recurso humano es un instrumento de real importancia.

Para comenzar a entender el contexto de la problemática, es muy importante saber que el talento es definido según la RAE como “Persona inteligente o apta para determinada ocupación” dirigida esta definición de talento al recurso humano describe a la persona como “un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.”(Vallejos, 2016)

La Administración del Talento Humano es “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009)

Así mismo, la Gestión de Talento Humano viene a emplazar al Departamento de Recursos Humanos como tal, buscando el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa. Ésta permite la comunicación entre los trabajadores y la organización “involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.”(Vallejos, 2016)

Un fenómeno innovador que pretende responder al contexto empresarial tan cambiante, y facilitar una mejor gestión del escaso recurso humano existente en él, es el «Employer Branding». Hasta el momento, se trata de la más novedosa aplicación de la gestión de la marca del empleador puesto que, en vez de definirse como estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, se lleva a cabo como herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados. En este sentido, (Hunckler, 2015) sostiene que las empresas no sólo tienen una reputación en el mercado por los productos que vende, sino también por su condición de empleadora.

Según Ambler y Barrow (1996) esa marca del empleador consiste en «un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora» que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que, además comprende todo el sistema de valores de la misma, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.

Pues bien, es la gestión y el desarrollo estratégico de esa marca del empleador lo que constituye el fenómeno del Employer Branding , que facilita que las empresas establezcan lazos de confianza con sus empleados, fomentando en ellos los sentimientos de lealtad y entusiasmo hacia quienes les emplean (Mosley, 2014).

En los albores del siglo XXI, el concepto de Employer Branding, comenzó a cobrar cada vez mayor importancia en el campo de los Recursos Humanos, evidenciado por el número de consultas que dicho término tuvo en diversos motores de búsqueda de internet (Burke & Cooper, 2008). Asimismo, este fenómeno despertó interés en el ámbito académico dotando a las investigaciones que se realizaron en un primer momento de un gran atractivo: la innovadora combinación de gestión de marca y la aplicación de métodos de branding que provienen del campo del Marketing, orientada al área de los Recursos Humanos.

Para Chile, una de las herramientas para la aplicación de Employer Branding se puede ver reflejada en el ranking Great Place to Work, ranking que tiene por objetivo indicar cuáles empresas son las que poseen mejores herramientas tanto para el empleado como para el negocio en sí.

Los “excelentes lugares para trabajar” se constituyen bajo una fuerte relación entre los empleados y los líderes.

Por parte de los empleados, su percepción refleja que en una empresa donde confían en las personas con las que trabajan, sienten orgullo de lo que realizan y disfrutan con las personas que trabajan, es un lugar excelente para trabajar.

Así mismo, por parte de los líderes, al poder lograr los objetivos de la organización en donde ven que las personas dan lo mejor de sí y están comprometidas y finalmente en donde se nota un ambiente familiar y un trabajo de equipo, son considerados excelentes lugares para trabajar.

Como se puede ver, un denominador común en ambas partes es la confianza, la cual se maneja en base a dos ejes de análisis, las encuestas tanto dirigidas a los colaboradores “Trust Index”, evaluando la percepción de los empleados en relación a la experiencia en el lugar de trabajo, los niveles de orgullo y camaradería en el entorno y; analizando la efectividad de las prácticas dentro de la empresa, junto con encuestas dirigidas a la cultura gerencial de la empresa, la cual tiene como objetivo es expresar la cultura exclusiva de la empresa, dividiéndose en dos partes, una encuesta demográfica y otra cultural propiamente tal. Ambas se combinan para medir las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas, formando la base de la metodología de Great Place to Work.

Si bien SAAM ha sido una empresa multinacional notoriamente exitosa en Chile y el mundo en términos de crecimiento y expansión, este crecimiento es inversamente proporcional a su desarrollo del área de Marketing y Recursos Humanos no siguiendo las tendencias actuales y generando una fuga de talento y no siendo capaz de retener a los talentos dentro de la empresa.

¿Por qué el concepto de Employer Branding ha ido ganando terreno en la gestión de Recursos Humanos?

La respuesta es que el mundo empresarial, y el de recursos humanos, está cambiando radicalmente por 3 razones:

1.- Cambios Digitales

La digitalización ha encontrado su lugar en las empresas, y dará paso a una nueva forma de organización hiperconectada, donde los empleados tendrán que hacer frente a las nuevas tecnologías. Aunque esta adaptación será más fluida para los jóvenes (ya que manejan de forma intuitiva y natural estos nuevos medios de comunicación), la generación X también tendrán que vencer su miedo de contar con estas nuevas tecnologías en la gestión diaria de su trabajo.

Además, la demanda para empleados con un alto perfil tecnológico aumenta año tras año, y empresas como Telefónica, Google y GM ya tienen dificultades para encontrar ingenieros informáticos y programadores.

Relacionadas con las nuevas tecnologías y el esfuerzo empresarial por retener y captar talento, están las redes sociales. Es evidente su importancia desde el aspecto comercial, pero ahora también deben gestionarse desde la perspectiva del Employer Branding, tanto las redes sociales corporativas como la utilización que los empleados hagan de las suyas. Es más, las empresas que quieran cuidar su imagen empleadora no deben dificultar el uso de las redes sociales por parte de sus empleados, sino fomentar su uso como parte de una política de retención de talento. Por otra parte, las redes sociales son cada vez más importantes en la búsqueda y selección de personal, sobre todo en los perfiles tecnológicos.

2.- Cambios Culturales

Relacionada con la digitalización está la entrada al mercado de trabajo de un nuevo grupo de empleados, caracterizados por haber crecido con el portátil y el smartphone en la mano.

Estos jóvenes, nacidos a partir del 1980 y frecuentemente denominados como la Generación Y o los Millennials, son muy diferentes comparado con sus antecesores, y constituirán la mayoría del mercado laboral dentro de unos años.

Como consecuencia, un entorno laboral que implique fuertes jerarquías, con jornadas de trabajo rígidas y poco adaptadas al nuevo entorno digital, será causa de rechazo. Será más difícil retener a los empleados más valiosos, pero también hará mucho más difícil la atracción del talento que está fuera. En este sentido, ganan fuerza nuevas estructuras que facilitan el teletrabajo o formas cooperativas de trabajo en equipo a partir de las posibilidades de las nuevas tecnologías.

3.- Cambios Demográficos

El aumento de la esperanza de vida (que sitúa el promedio de edad de los hombres en 2049 a 84,3 años y para las mujeres a 89,9 años), el descenso de la natalidad y los saldos negativos migratorios previstos conducirán a un envejecimiento de la población española en los próximos años.

Como consecuencia, en los diez próximos años se prevé un fuerte descenso de la población activa. Este hecho, junto al crecimiento de la economía tras la larga crisis, podrá hacer posible que la tasa de paro descienda en 2025 al 7,5% de la población activa. A partir de 2040 y 2050, cuando empiecen a jubilarse en masa los babyboomers (la explosión demográfica que se produjo en España entre los años 1958 y 1977) no habrá suficientes jóvenes para ocupar las plazas que dejarán vacías una de las generaciones más numerosas de nuestra historia actual. Aunque bien es cierto que una parte de los puestos vacíos podrá ser digitalizados, la jubilación masiva por parte de los babyboomers supondrá un gran desafío para la mayoría de las empresas y el actual sistema de pensiones.

Índices de Ocupación Laboral actual en la V Región

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, la Población en Edad de Trabajar registró un ascenso de 1,4%, sin embargo, las variaciones tanto de la Fuerza de Trabajo como de los Ocupados fueron superiores, lo que generó que las tasas de participación y ocupación crecieran en 1,0% y 0,7%, alcanzando 59,6% y 54,8%, respectivamente.

Debido a la mayor expansión de la Población en Edad de Trabajar de los hombres (1,5%), respecto a la Fuerza de Trabajo y a los Ocupados, las tasas de participación y ocupación aumentaron 1,2 pp. y 1,0 pp., registrando 70,6% y 65,2%, respectivamente.

En relación con la tasa de desocupación según tramo etario, se tuvo que la más alta registrada fue de 20,6% en el segmento de 15 a 24 años. En este tramo, según sexo, la tasa de las mujeres fue 3,3 pp. mayor a la de los hombres, situándose en 22,5% y 19,2% respectivamente.

En relación con el grupo etario de la fuerza del trabajo, en el año 2017, en la región de Valparaíso, las personas entre 50 - 54 y 25 - 29 años son las que en mayor cantidad se encuentran en las tasas de ocupación de la región. Por otro lado, en cantidad de desocupados también lidera el grupo entre 25 - 29 años.

Cuadro: Distribución de fuerza laboral Valparaíso.

Grupos de Edad	Total	Total	Total	Ocupados	Desocupados			Fuera de la Fuerza de trabajo	Tasa desocupación	Tasa Participación	Tasa Ocupación
					Total	Cesantes	Buscan trabajo primera vez				
Ambos Sexos	1.887,53	1.522,83	886,01	812,12	73,88	69,43	4,45	636,82	8,3	58,2	53,3
De 15 Años y Más	1.522,83	1.522,83	886,01	812,12	73,88	69,43	4,45	636,82	8,3	58,2	53,3
15 - 19	135,59	135,59	20,13	15,46	4,67	3,06	1,61	115,45	23,2	14,8	11,4
20 - 24	139,45	139,45	74,93	63,52	11,41	9,41	2,00	64,51	15,2	53,7	45,6
25 - 29	130,57	130,57	103,10	89,01	14,08	13,96	0,12	27,47	13,7	79,0	68,2
30 - 34	107,10	107,10	95,32	88,54	6,78	6,75	0,03	11,77	7,1	89,0	82,7
35 - 39	98,66	98,66	84,48	79,67	4,81	4,56	0,25	14,18	5,7	85,6	80,8
40 - 44	110,60	110,60	91,62	84,07	7,55	7,38	0,17	18,98	8,2	82,8	76,0
45 - 49	117,10	117,10	94,51	88,12	6,39	6,39	0,00	22,59	6,8	80,7	75,3
50 - 54	126,08	126,08	102,05	96,11	5,94	5,66	0,27	24,04	5,8	80,9	76,2
55 - 59	124,08	124,08	86,71	81,50	5,21	5,21	0,00	37,38	6,0	69,9	65,7
60 - 64	110,55	110,55	64,70	60,33	4,38	4,38	0,00	45,85	6,8	58,5	54,6
65 - 69	95,05	95,05	38,88	36,38	2,50	2,50	0,00	56,18	6,4	40,9	38,3
70 Años y Más	228,00	228,00	29,58	29,41	0,17	0,17	0,00	198,42	0,6	13,0	12,9

Fuente: INE.

Así pues, estos tres cambios mencionados anteriormente, para los próximos años (y que en países como Estados Unidos ya son una realidad) darán lugar a una guerra por el talento, donde solo las empresas más atractivas serán capaces de atraer y retener a los perfiles más digitales, tecnológicos e innovadores. El Employer Branding surge como la solución a esta Guerra por el Talento (War for Talents).

Employer Branding es una estrategia a largo plazo para ser reconocidos como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados de una empresa.

Propuesta de Estrategia SAAM S.A. para Retención de Talentos

La presente estrategia se ha enfocado en las empresas más reconocidas en el área de gestión de Employer Branding, combinadas con la cultura y políticas propias de SAAM, con el fin de generar una mejora efectiva y sostenible en el tiempo.

1. Definición del público objetivo

Para la implementación de la estrategia de Employer Branding se tiene como público objetivo a los profesionales jóvenes, de entre 25 y 40 años, junto con futuros talentos, como lo son los estudiantes en práctica. La elección de este público objetivo comprende principalmente a la Generación Y o Millenials, que corresponde a los nacidos entre 1982 y 1994, ya que esta generación cuenta con las siguientes características:

- Muy adaptada a la tecnología.
- La vida virtual es una extensión de la vida real.
- Son emprendedores y creativos, intentan vivir de lo que aman hacer.
- Son idealistas
- Son un desafío para las empresas que buscan la fidelización en el trabajo, ya que en promedio su duración es de 2 a 3 años.

Todas estas características son las que sustentan la estrategia de Employer Branding, ya que con esta estrategia se necesita de personas que comuniquen a través de sus redes sociales que la empresa es un lugar competitivo y deseable en donde trabajar.

Para poder dar forma a la estrategia se debe considerar que el público objetivo serán los colaboradores actuales de SAAM S.A., los que abarcan un 59% del total.

Lo anteriormente descrito tendrá que ser difundido al departamento de Recursos Humanos, específicamente a los encargados de reclutamiento y retención, para que se preste especial atención al conocimiento y las habilidades que debe tener el candidato.

2. Análisis de la situación actual

En este ítem se analizarán las percepciones del público objetivo con respecto a SAAM S.A. con el fin de crear una base de opinión sólida en la cual poder trabajar a futuro. Este análisis se materializará en base a una encuesta anual de clima laboral, realizada tanto a directores como a mando medio y operativos.

La encuesta tiene por objetivo determinar si la gestión de recurso humano hasta el momento ha sido satisfactoria y entregará información acerca de las falencias con el fin de poder mejorar.

1. ¿Cuáles son los valores más importantes que buscas en un trabajo?
2. ¿En qué medida crees que SAAM S.A. cumple esos valores?
3. ¿Qué valores importantes crees que no cumple SAAM S.A.?
4. ¿Qué te atrajo en un principio de SAAM S.A.?
5. ¿Cuáles de tus expectativas se han cumplido y cuáles no?
6. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en SAAM S.A.?
7. ¿En qué medida recomendarías SAAM S.A. como empresa donde trabajar?
8. ¿Crees que tu trabajo es valorado dentro de SAAM S.A.?

Por otro lado, se creará una encuesta para los practicantes, la cual se realizará al momento de la entrevista.

1. ¿Qué sabes sobre SAAM S.A. como empresa donde trabajar?
2. ¿En qué medida te plantearías trabajar en SAAM S.A.?
3. ¿Cuál es tu impresión general de SAAM S.A. como empresa donde trabajar?
4. ¿Cuáles son los valores más importantes que buscas en un trabajo?
5. En función de lo que sabes sobre la empresa, ¿en qué aspectos crees que SAAM S.A. cumple esos valores? y ¿En qué aspectos crees que no los cumple?

3. Definición de los objetivos

Según un estudio de Universidad de Warwick, la seguridad laboral (en un 60% de los casos), las perspectivas de futuro (50%), un ambiente de trabajo agradable (45), la conciliación entre trabajo y vida personal (44%), contar con un trabajo interesante (43%) o la flexibilidad laboral (35%) son los elementos más valorados por parte de los colaboradores en sus lugares de trabajo, por lo que para la definición de los objetivos de la estrategia de Marca Empleadora están basadas en lo mencionado anteriormente.

Objetivo 1: Reducción en 10% los costos de reclutamiento.

Objetivo 2: Aumento en la tasa de aceptación de ofertas de empleo en un 15%.

Objetivo 3: Descenso en la tasa de rotación de personal en un 20%.

De acuerdo con estudios de Randstad, una agencia de reclutamiento que está presente en 39 países, y presente en Chile desde el año 2010, entrega estudios y cifras de que la estrategia de Employer Branding disminuye la tasa de rotación de personal en un 28% cuando cuenta una sólida marca empleadora. Es por esta razón que fijamos el 20% ya que es una cifra más recatada a alcanzar en un año, considerando que el posicionamiento de la empresa como marca empleadora es un objetivo de largo plazo. De esta manera también se fijó el objetivo de reducir los costos de reclutamiento, el que está sustentado en que el 84% de las compañías afirman que tener una estrategia de Employer Branding definida es clave para conseguir sus objetivos de reclutamiento y que se disminuyen en promedio un 10% los costos de reclutamiento.

Por último, el aumento de la tasa de aceptación de ofertas de empleo se considera un 15%, ya que es el promedio lo que mejora este KPI.

Para los Objetivos se considerarán los siguientes KPI's

Objetivo 1: $\text{Costos en reclutamiento año 2019} / \text{Costo en reclutamiento año 2018} * 100$

Objetivo 2: $\text{N}^\circ \text{ Aceptación Ofertas año 2019} / \text{N}^\circ \text{ Aceptación Ofertas año 2018}$.

Objetivo 3: $\text{N}^\circ \text{ de renuncias año 2019} / \text{N}^\circ \text{ de renuncias año 2018}$.

4. EVP (Employee Value Proposition) ó PVE (Propuesta de Valor al Empleado)

La EVP es la respuesta a la pregunta “Por qué es mejor trabajar en SAAM S.A., y no en la empresa de la competencia”

Dentro de los pasos estipulados, éste es el más importante, ya que se unirán todos los aspectos necesarios para demostrar que SAAM S.A. es una buena marca empleadora.

- Misión: SAAM tiene como propósito facilitar el intercambio de bienes que son esenciales para el bienestar de las personas e impulsar el desarrollo económico y social de los países por medio de servicios portuarios, de remolcaje y logísticos eficientes y de excelencia que aportan competitividad al comercio exterior, rentabilidad a los accionistas, oportunidades a las comunidades vecinas y respeto hacia el medioambiente.
- Visión: Ser la Compañía líder en operaciones portuarias y en servicios de remolcadores, y reconocida como un operador logístico relevante, que destaca por su conocimiento de la industria, cobertura geográfica, capacidad de internacionalización, calidad de servicio y compromiso con sus clientes.
- Valores:



RESPETO



HONESTIDAD



RESPONSABILIDAD



SEGURIDAD



SERVICIO

- Beneficios:

1.- Bono de Vacaciones

Este Beneficio se hace efectivo cuando el colaborador cumple 10 días hábiles de vacaciones, de los 15 anuales que corresponden por ley, el bono es actualmente de \$580.000, entregando la posibilidad de que puedan disponer de esta cantidad de dinero, para realmente poder vacacionar.

2.- Un sueldo adicional anual

Es un beneficio que reciben todos los colaboradores de la empresa el cual es entregado a cada uno de ellos de acuerdo con lo que establece el contrato colectivo del Sindicato, actualmente este beneficio se parcela en el año, entregando un 25% en el mes de marzo, un 25% en septiembre y un 50% en diciembre.

3.- Bono de Gestión de Desempeño

El Bono de Gestión de Desempeño se encuentra íntimamente ligado con el SGD (Sistema de Gestión de Desempeño), este sistema de gestión aplica a todos los colaboradores y es de acuerdo con la evaluación anual que se realiza a cada uno. Este bono parte de una base que es informada como tradición por el Gerente General de la empresa en el paseo anual de fin de año, para el bono que se entregará en marzo 2019, se partirá de la base de 1.1 sueldo, y esto puede variar de acuerdo con el resultado de la evaluación obtenida por el desempeño del actual año.

4.- Horario de Verano

El horario de verano es un beneficio que partió hace un par de años atrás pero que ha tenido una muy buena acogida en los colaboradores, ya que consiste en que los lunes a jueves, el horario de trabajo se extenderá en 45 minutos más; de esta manera el día viernes se podrá terminar la jornada laboral a las 14:00 hrs. Con el fin poder disfrutar de la temporada estival y planificar los fines de semana con un mayor tiempo de dispersión personal. Este beneficio considera los meses de diciembre hasta marzo.

5.- Opción de estudiar carrera de pregrado, con antigüedad de 4 años en la empresa

Existe la posibilidad de optar a estudiar una carrera de pregrado para los colaboradores de la empresa que tengan una antigüedad superior a cuatro años, este beneficio es a través de los sindicatos de la empresa, actualmente 3 sindicatos, y los requisitos para postular es además de la antigüedad, que el colaborador estudie una carrera que pueda desempeñar en la empresa brindándole estabilidad y proyección.

6.- Posibilidad de movilidad internacional a las filiales de SAAM S.A. en América

Como ya se ha mencionado, SAAM S.A. es el principal activo de su matriz Sociedad Matriz SAAM S.A., la cual además de SAAM, posee un número significativo de empresas filiales y que tienen operaciones en diversos países como Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Uruguay y Estados Unidos, por lo cual

existe el Programa "Trainee", el cual se caracteriza por la exposición de los jóvenes profesionales a proyectos de alto impacto para la compañía o a pasantías en las filiales de SAAM S.A. en América, para que perfeccionen sus conocimientos en operaciones fuera de Chile.

7.- Paseo Anual de la empresa

La empresa en su búsqueda de generar instancias recreativas para los colaboradores realiza anualmente un paseo de fin de año el cual entrega un ambiente distendido para que todos los colaboradores compartan, disfruten y se relajen junto a sus compañeros de labores.

8.- Aguinaldo Navidad y Fiestas Patrias

Para cada festividad que se celebra en nuestro país, vale decir, Fiestas Patrias y Navidad, la empresa entrega a los colaboradores una suma de dinero como aguinaldo para celebrar estas festividades.

9.- Beneficio de pago de Sala Cuna a todo evento

Con respecto a la maternidad, SAAM S.A. cuenta con un beneficio que consiste en el pago de Sala Cuna (obligación por ley de conformidad con lo establecido en el artículo 203 del Código del Trabajo), pero si el colaborador opta por no llevar a su hijo a Sala Cuna, la empresa paga un monto de \$170.000, para que ellos puedan pagar a quién esté asumiendo la responsabilidad de cuidar al menor (menor de 2 años).

10.- Indemnización de Años de Servicio a todo evento

De acuerdo con lo convenido en contrato colectivo, la empresa entrega el beneficio de IAS a todo evento, estas funcionan de la siguiente manera: el trabajador al cumplir 5 años de antigüedad en la empresa, y hasta antes de cumplir los 10 años de antigüedad, éste adquiere el derecho de renunciar a la empresa y ser indemnizado con un 50% de las IAS acumuladas en este periodo. Por otro lado, cuando el trabajador cumple los 10 años en la empresa, adquiere el derecho de renunciar y que ésta le pague una indemnización por todos los años trabajados, sin tope de años.

11.- Medicina Preventiva cada 2 años

SAAM S.A. en su preocupación por el bienestar de sus colaboradores, realiza un programa de exámenes preventivos a todo el personal, que comprende exámenes radiológicos,

cardiacos, toma de muestras, y la atención con médicos que comentan los resultados obtenidos.

12.- Seguro de Vida, Médico y Dental

SAAM entrega a sus colaboradores cobertura ante eventos como enfermedades o bien tratamientos que deban realizarse, el beneficio consiste en un seguro médico y dental, que cubren las prestaciones en un 80%, con un tope de 500 UF y 20 UF anuales respectivamente, además existe un seguro de Vida, de 2.000 UF en caso de muerte.

- Propuestas

1.- Teletrabajo

Las ventajas del teletrabajo son muy variadas y benefician tanto a la compañía y trabajador como al resto de la sociedad, ya que descongestiona las calles al reducir los desplazamientos por la ciudad, lo que a su vez se refleja en una disminución de las emisiones de carbono y en un gran ahorro de energía.

Por otro lado, según estudios, el teletrabajo reduce el ausentismo laboral y mejora la moral de los empleados, quienes se sienten más comprometidos con su empresa. Las organizaciones, por su parte, registran un aumento en la productividad y disminuyen sus gastos en infraestructura y costos operacionales.

Otro aspecto muy importante es que el teletrabajo es una política inclusiva, ya que permite que gente con capacidades motrices disminuidas, adultos mayores y padres que no pueden dejar a sus hijos solos en casa, puedan trabajar y participar de esta economía del conocimiento (Por Luis Stein, Presidente del Grupo de Empresas de Software y Servicios (Gechs) 2010)

Por los beneficios antes mencionados tanto para los colaboradores como para la empresa, es que esta propuesta tendría cabida dentro de la empresa y dentro de la estrategia de Employer Branding que se propone.

2.- Retomar Plan de Calidad de Vida

Hace aproximadamente dos años existía en SAAM S.A. un plan de calidad de vida, que consideraba la entrega de minutas mensuales a todos los colaboradores con consejos para llevar una vida más saludable, además de mediciones con nutricionistas, los que realizaban

un seguimiento a los que querían conseguir un mejor estado físico, considerando que el trabajo de oficina conlleva muchas horas de trabajo sentado y te acerca a un estilo de vida más sedentario.

Como parte de el Plan de Calidad de Vida se instauraron las Pausas Activas, con el fin de prevenir enfermedades profesionales, bajo métodos de ejercicios dirigidos con una frecuencia de 1 vez por semana.

Este proyecto se dejó de realizar, debido a los cambios en la estructura de la organización que ha sufrido desde finales de 2016, pero ahora, con la nueva estructura ya definida y considerando la propuesta de estrategia que se realiza, este proyecto es un aporte para que la empresa se posicione como Marca Empleadora.



5. Canales de Comunicación

El lanzamiento de una campaña de comunicación interna, para que los actuales colaboradores (que a su vez son los principales embajadores) sepan exactamente qué es lo diferencia a SAAM S.A. de la competencia, y además no se olvidarán de las varias ventajas que tiene trabajar en la empresa.

1.- La creación de un nuevo puesto de trabajo encargado de Employer Branding de SAAM S.A., dependiente de la Subgerencia de Asuntos Corporativos, el cual tendrá como principales funciones:

- La integración y alineación de la información que se requiera dar a conocer a los colaboradores para que ésta sea efectiva,
- Generación de la sinergia entre el departamento de RRHH y las necesidades de la empresa como potenciales colaboradores de la marca empleadora,
- Diseñar y poner en marcha de planes de acción para todo lo relacionado con marca empleadora tanto para el público objetivo como para los potenciales colaboradores.
- Realizar diseños y posterior publicación en la empresa de mensajes alusivos al anteriormente mencionado EVP, el cual posteriormente puede ser utilizado en las redes sociales como forma de atracción para potenciales talentos.

El costo de este nuevo cargo en la empresa será prorrateado entre las distintas gerencias, sin embargo, se dará una ponderación mayor a la gerencia de Recursos Humanos, ya que será el área más beneficiada en materia de reducción de costos a largo plazo.

Los ejemplos de mensajes e imágenes son los siguientes:

Valores SAAM S.A.



Beneficios



saam
Allí donde nos necesite...

- ✓ Bono Vacaciones.
- ✓ Sueldo Adicional Anual.
- ✓ Opción Teletrabajo.
- ✓ Horario de Verano.
- ✓ Flexibilidad Horaria.



saam
Allí donde nos necesite...

- ✓ Medicina Preventiva.
- ✓ Seguro de Vida, Médico y Dental
- ✓ Bono Sala Cuna a todo evento.
- ✓ Pausas Saludables



saam
Allí donde nos necesite...

- ✓ Bono por Desempeño.
- ✓ Movilidad Internacional.
- ✓ Indemnización a todo evento.
- ✓ Aguinaldo Navidad y Fiestas Patrias

2.- Creación de perfil en plataformas de redes sociales tanto Facebook como Instagram, con el fin de acercar la empresa a los colaboradores, tanto en actividades laborales empresariales, como actividades laborales de recreación.

Un estudio de iab.spain, revela que el 81% de los internautas entre 15 y 55 años utilizan estas redes sociales con fines tanto de recreación como profesionales, especialmente LinkedIn (la cual ya está en funcionamiento dentro de la empresa) , Facebook e Instagram, coincidiendo en su mayoría con las edades del público objetivo.

En el caso de Facebook se estima que hoy, Facebook tiene más de 800 millones de usuarios activos, provenientes de diferentes lugares del mundo, y de diversos grupos de edad. Estar en Facebook es poder llegar a un gran número de personas. Entre sus usos están el interactuar dinámicamente con tus clientes y construir una marca, lo que principalmente se busca con la presente estrategia.

Siguiendo con Instagram, red social que se ha considerado como la que más ha aumentado el volumen de visita en el año 2018 alcanzando un 51%, es una red social que, a pesar de mostrar sólo imágenes y videos, puede dar a conocer a la empresa de forma cercana y amigable para los colaboradores y potenciales colaboradores.

Una buena marca empleadora facilita la contratación de los mejores candidatos, ya que los candidatos solicitan empleo en las empresas que conocen, confían y que tienen buenas referencias de los colaboradores. Por lo tanto, una buena marca empleadora ayudará a generar interés en las oportunidades laborales que se ofrecen y aumentar nuestros niveles de atracción y de contratación, reduciendo los costos y obteniendo colaboradores comprometidos con la empresa. (Arróniz , 2017)

6. Tácticas internas

Para la toma de medidas internas, será prioritario, la organización de eventos, actividades y encuentros que nos permiten reforzar la integración, motivación y retención de los empleados. Las acciones serán las siguientes:

1.- Crear un portal de recomendados para futura selección de personal: Según una investigación de la empresa Job and Talent, las recomendaciones internas representan actualmente el 45% de las contrataciones en empresas multinacionales, ofreciendo múltiples beneficios a las empresas que utilizan este medio para la captación de talentos, como lo son la agilización del proceso de selección, obtener candidatos acordes a la cultura corporativa de la empresa, una menor tasa de abandono laboral y potencian la promoción de la empresa.

2.- Un encuentro anual dirigido a las distintas gerencias de la empresa, con el fin de informar el presente proyecto como tal, bajar la estrategia a los colaboradores, dar la posibilidad de que éstos opinen acerca de los acontecimientos, mejorando el ambiente laboral y obteniendo retroalimentación de primera fuente.

El trabajo en equipo es la base fundamental para la consolidación y el éxito de un proyecto, y una herramienta valiosísima en una empresa que quiera alcanzar los mejores resultados y el logro cabal de todos sus objetivos, sin olvidar que con esto se da una integración de ideas, propósitos y metas organizacionales. (Salinas, 2001)

3.- Retomar las Pausas Activas comentadas anteriormente: Los beneficios sociales representan “la herramienta idónea para motivar a los empleados optimizando su retribución y mejorando así su calidad de vida” (Gimeno, 2017). Dentro de los beneficios para el Employer Branding son la disminución del estrés, favorece la autoestima y la capacidad de concentración de los colaboradores, motiva y mejora las relaciones interpersonales, promueve la integración social y mejora el desempeño laboral.

4.- Continuar con evento anual de fin de año. Según un estudio de EAE Business School los colaboradores prefieren cada vez más incentivos no monetarios antes que monetarios. El motivo es que la remuneración no económica es sinónimo de reconocimiento, un premio que muchas veces tiene mucho más valor para un trabajador que el propio dinero.

5.- Crear una celebración de aniversario de empresa a modo de alianzas o competencias, lo cual podremos considerar como una actividad de trabajo en equipo dentro de la empresa. Como afirma Jonathan García Allen, Psicólogo y Director de empresa Psicología & Mente, los beneficios de realizar actividades en equipo para las empresas favorecen la creatividad y aprendizaje, mezcla fortalezas complementarias, reduce el estrés, mejora el desempeño laboral y aumenta la eficiencia y productividad.

7. Tácticas externas

Las acciones externas serán dirigidas para el segundo campo de público objetivo el cual son los practicantes, al igual que se organizaron actividades para mejorar el bienestar de los colaboradores actuales, también es efectivo dar a conocer la empresa entre los posibles futuros candidatos del sector, para que tengan en cuenta a la empresa al momento de buscar trabajo.

Las actuales acciones de SAAM S.A. es el Programa de Prácticas Profesionales, donde se invita a participar a futuros Ingenieros con potencial de liderazgo y dispuestos a aprender, quienes durante dos meses tienen a su cargo el desarrollo de un proyecto específico en la compañía o cualquiera de sus filiales nacionales.

Para complementar lo anteriormente mencionado y dar forma a una estrategia englobando las acciones externas desde la Universidad en adelante, se propone lo siguiente:

1.- De la mano del encargado de Marca empleadora, contactar a las Universidades, con las cuales SAAM S.A. tenga interés de incorporar practicantes y realizar charlas en dichas Universidades dando a conocer la empresa y su EVP.

Con estas acciones podemos dar pie a la promoción presencial de SAAM S.A., con el fin de captar a potenciales colaboradores los cuales se sientan identificados con la marca empleadora.

2.- Organizar visitas a las instalaciones con el fin de que los practicantes conozcan de manera más cercana a la empresa.

Las visitas guiadas son una manera efectiva de acercar el sector industrial a la comunidad. Estas representan una de las mejores estrategias para lograr cercanía y familiaridad con distintos públicos, a la vez que ayudan a posicionar la imagen de la empresa. Dentro de los principales beneficios está la identificación de futuros talentos para la empresa, favorecer la construcción de espacios para compartir experiencias, comprender mejor ciertos procesos y optimizar la participación en el mercado y utilizar este medio como integral para profesionales o estudiantes del sector productivo. (Experiencia empresa Porta Argentina).

8. Monitorización y evaluación

En materia de monitoreo y evaluación, las acciones serán las siguientes:

- Efectuar las encuestas anuales y evaluar los resultados con el fin de poder actuar de manera oportuna ante cualquier variación en la satisfacción de los colaboradores.
- Monitorear los resultados de los KPI's con el fin de evaluar el desempeño de éstos a lo largo del proceso.
- Con los resultados anteriormente obtenidos reevaluar la estrategia, los objetivos y los planes de acción planteando mejoras en los aspectos que sean necesarios.

Con los pasos anteriormente expuestos, se podrá lograr el objetivo principal del presente informe que es proponer el diseño de estrategia de Employer Branding, cabe destacar que esta estrategia es una estrategia de largo plazo, pero en este caso SAAM S.A., tiene un camino ya avanzado en esta materia, ahora con esto podrá reunir las herramientas con las que cuenta y gestionarlas, de manera de causar una sinergia y converger en el concepto de Employer Branding o de Marca Empleadora.

Como ya hemos señalado la filosofía detrás del Employer Branding va de “adentro hacia afuera”, al trabajar las percepciones y acciones de los (futuros) empleados. No se puede ser la mejor empresa para trabajar o hacer un cambio cultural de un día al otro, sino que hay que trabajar constante y continuamente. En este sentido, de acuerdo a cifras del estudio online sobre Tendencias y Beneficios (estudio en el cual 85% de la muestra pertenece a perfiles de gerencia (42%), jefaturas (28%) y direcciones (15%)) de Randstad, el 34% de las organizaciones chilenas sostiene que durante los próximos 12 a 24 meses invertirá en acciones de comunicación interna y presencia en redes sociales, esta última combinada con una gestión eficiente de la comunicación digital (community management), todo con el objetivo de que sus públicos de interés perciban a la marca como un buen lugar para trabajar, generando deseabilidad en los futuros candidatos y retención de los actuales talentos. Por otro lado, 12% señala que destinará recursos en diseñar una estrategia global para enviar mensajes clave al mercado y otro 12% lo hará a través de su sitio web, con una sección especial que informe sobre desarrollo de carrera, beneficios, clima y cultura.

Entre las empresas que han adoptado esta estrategia, se encuentra Cisco, elegida diferentes años como la mejor empresa para trabajar en Chile y en España, Cisco basa su modelo en la confianza y el compromiso entre la compañía y los trabajadores, lo que permite que los empleados estén implicados, motivados y sean más productivos.

Sus tres lemas en cuanto a prácticas de Employer Branding son: la flexibilidad laboral, con una cultura de tiempo y lugar de trabajo “a la carta” para el empleado, la identificación del talento a través de diferentes programas, y la diversidad, con la integración en la empresa de empleados de diferentes nacionalidades.

Conclusión

De acuerdo al estudio realizado, podemos señalar que la presente propuesta del diseño Estrategia de Employer Branding es completamente viable y conveniente para la empresa, siempre y cuando, exista una comunicación eficiente entre los actores involucrados directamente, vale decir, la gerencia de Asuntos Corporativos, que será la responsable de la encargada de Marca Empleadora y por otro lado Recursos Humanos, que es la gerencia de donde llegan las necesidades de retención y atracción de talento.

Cabe mencionar que además se deben alinear todas las gerencias y “creer” en el concepto, para que finalmente la empresa se posicione como Marca Empleadora y sea considerada como una empresa deseable al momento de buscar un lugar para trabajar y para los actuales colaboradores.

Se establecieron los pasos a seguir para proponer el diseño de estrategia de Employer Branding, como estrategia de gestión y retención de talentos, esto sin generar grandes costos a la empresa, sino que enfocado en la gestión que se debe realizar para que esto se concrete de manera efectiva, actualmente SAAM S.A. cuenta con variados beneficios a sus colaboradores, los que podría explotar de mejor forma, a partir de estos y de la gestión propuesta, posicionarse como Marca Empleadora, a través del concepto de employer branding, y obteniendo resultados beneficiosos en diferentes áreas, ya que genera una disminución de costos, agiliza los procesos de reclutamiento, genera un mejor ambiente laboral, y por consecuencia motivación a sus colaboradores.

En definitiva, la Marca Empleadora de una empresa existe (y siempre ha existido), se gestione o no. Es decisión de cada compañía volcar recursos hacia ella para captar y fidelizar talento.