



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Carolina Giovanna Di Gregorio

DNI: 39.990.815

Legajo: VRHU 11606

2019

## **Agradecimientos**

A mi mamá, por darme todo el sustento, apoyo incondicional y acompañamiento a lo largo de la carrera,

A mis amigas por motivarme a seguir y creer en mí,

A mis familiares por darme el cariño y fuerzas para seguir adelante,

A mis compañeras de trabajo por aconsejarme en la toma de decisiones,

Y a cada persona que me brindó su grano de arena para poder graduarme hoy.

A todos ellos, ¡Gracias!

## Resumen

Al ser un desafío actual de las compañías inmersas en un contexto gran competencia, conservar servicios de mejor calidad y a menor costo al público, se observa la necesidad de la atracción de talento y mantenimiento de empleados por medio de beneficios rentables.

Por lo que, en el presente trabajo final consiste en la identificación de problemas de la gestión del personal comprendido en A.J. & J.A. Redolfi SRL, al verificarse inconvenientes con la incorporación y retención de empleados a lo largo de la relación laboral.

Para poder llegar a una resolución viable, es que se observa la posibilidad de poder proyectar el diseño de Marca Empleadora. La misma se identifica por autores modernos, como beneficios otorgados por las compañías para el mantenimiento y la captación de personal eficiente. Por consiguiente, se investigó en el contexto del mercado actual en el que se encuentra la organización y las distintas temáticas tratadas sobre el proyecto elegido.

Asimismo, los objetivos fueron ideados con el propósito de brindar incentivos a empleados para que continúen trabajando efectivamente, además de otorgar una imagen externa que provoque la buena impresión de la empresa con la finalidad de atraer a aspirantes eficaces.

Finalmente, se intenta la permanencia de esta propuesta a lo largo del tiempo, para que el personal pueda sentirse parte de los logros obtenidos por la compañía y se les concede la oportunidad a siguientes generaciones de trabajadores que transiten por Redolfi SRL que fijen su mejora para ser utilizada a futuro.

Palabras clave: Marca Empleadora, Beneficios, Retención, Atracción.

## **Abstract**

As it is a current challenge for companies immersed in a context of great competition, to conserve better quality services and lower cost to the public, it is noted the need to attract talent and maintain employees through of profitable benefits.

Therefore, the present final work consists of the identification of personnel management problems included in A.J. & J.A. Redolfi SRL, when problems arise with the incorporation and retention of employees throughout the employment relationship.

In order to reach a viable resolution, it is possible to project the Employer Brand design. Which is identified by modern authors, as benefits granted by companies for the maintenance and recruitment of efficient personnel. Therefore, it was investigated in the context of the current market where the organization is located and the different topics dealt about the chosen project.

Likewise, the objectives were devised with the purpose of providing incentives to employees to continue working effectively, in addition to providing an external image that causes the good impression of the company in order to attract effective applicants.

Finally, the permanence of this proposal is tried over time, so that the staff can feel part of the achievements results by the company and the next generations of workers who pass through Redolfi SRL leave their improvement to be used in the future.

Key words: Employer Branding, Benefits, Retention, Attraction.

## Índice

Introducción.....	pág. 5
Análisis de situación.....	pág. 8
Marco teórico.....	pág. 16
En búsqueda de la definición de la Marca Empleadora.....	pág. 16
Definiciones de la Marca Empleadora.....	pág. 17
Formando la Propuesta de Valor al Empleado (FVP).....	pág. 18
Diagnóstico y discusión.....	pág. 19
¿Porque A.J. & J.A. Redolfi SRL necesita un diseño de marca empleadora?.....	pág. 19
Plan de implementación.....	pág. 21
Objetivo general.....	pág. 21
Objetivos específicos.....	pág. 21
Alcance.....	pág. 21
Limitaciones.....	pág. 21
Acciones específicas.....	pág. 22
Recursos.....	pág. 25
Marco de tiempo para la implementación.....	pág. 27
Propuestas de medición o evaluación de las acciones.....	pág. 28
Conclusiones y recomendaciones.....	pág. 29
Bibliografía.....	pág. 31
Anexos.....	pág. 34

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Graduación, se tendrá por partida reportar el caso de la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., dentro de la cual se analizará al detalle de la información brindada, con el objetivo de determinar tanto las ventajas competitivas como falencias que posee, para así arribar a la solución de inconvenientes y posibles fallas futuras en las funciones, que respectan sobre todo a la gestión de Recursos Humanos.

La compañía tiene su sede en la localidad de James Craik, ubicada en el departamento Tercero Arriba de la Provincia de Córdoba, Argentina. Con una antigüedad de 50 años aproximadamente, siendo una organización que se desempeña en el mercado mayorista de productos varios (alimenticios, de limpieza, perfumería hasta cigarrillos, entre otros) para abastecer al público objetivo como ser supermercados, farmacias, quioscos, confiterías, entre otros, además poseen locales comerciales mayoristas en San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital (únicamente de productos Kodak) y Río Cuarto.

Se observa la trayectoria y evolución que esta organización familiar obtuvo a lo largo del tiempo, cuando en el año 2006 José Redolfi designa a su hijo Pablo como socio minoritario, y posteriormente a Lucas e Ignacio, sus otros hijos, que con dedicación sigue manteniéndose en el mercado mediante un buen nivel competitivo, conformando una nómina de 170 empleados, con 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Igualmente, la empresa posee dos organigramas; uno a lo que respecta a la distribución entre sucursales y el otro con la estructura interna de la central en James Craik. El primero se subdivide con las respectivas cuatro sucursales dedicadas a la distribución de productos (entre ellas; Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba); mientras que el segundo se reparte en dos áreas derivadas del Gerente General; de las cuales una se destina a funciones de Ventas, (compuesta por el Gerente de Ventas, Supervisor de vendedores varios y Vendedores), y la otra encabezada por el Gerente de Administración y Finanzas (que integra los puestos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios y Bancos).

Por otra parte, dedican una tercera sub área, donde se desempeña el Jefe de Depósito y Logística (quien depende del Gerente General) que tiene a su cargo los puestos de Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento, (también dirige a los cargos del Responsable de pedidos, Encargado de Despacho y Sereno). Del mismo Gerente General dependen; contadores, asesores legales, higiene y seguridad, recepcionista, y quien por el momento también ocupa el puesto de Gerente comercial. Por lo que respecta a sus áreas operativas, se encuentra el de proceso de comercialización integrado por Ventas, Abastecimiento y Recepción. (Ver en Anexo 1)

Entre las ventajas competitivas que ofrecen se encuentran; la diferenciación en cuanto a la variedad los productos brindados; tiempo de entrega a las sucursales hasta 24hs, y dentro 48hs en otros sitios de mayor distancia; la posibilidad de dar descuentos a clientes que paguen al contado; asesoría otorgada luego de la compra, (que consiste en visitar los locales para dar el seguimiento necesario), entre otras. Igualmente, se planea la posibilidad de invertir en proyectos ambiciosos que van más allá de enfocarse en ventas y se profundiza un mejor diseño para la organización interna.

A pesar de sus notables fortalezas, la sociedad no se ubica como líder en el mercado, sino que más bien, posee sus rivales tanto en la provincia de Córdoba como en las localidades donde se ubican sus sucursales, compitiendo con las firmas de Dutto y Vensall Hnos, Luconi Hnos, Pirani y Rinaudo, entre otros.

Sin embargo, Redolfi S.R.L. no cuenta un área de gestión de recursos humanos, ya que únicamente se desempeña la función de liquidar sueldos del personal. Por lo cual, no se observa la existencia de procesos vinculados a la gestión desde la generación de una vacante y las necesidades de ésta, hasta la inducción a sus puestos de trabajo, sin ir más lejos, tampoco detentan procesos de capacitación y evaluación de desempeño, lo que provoca fallas en el cumplimiento de los cargos.

Otra problemática que se advierte, es en los indebidos ascensos del personal, al poseer mayor afinidad y antigüedad en la organización, teniendo que dar marcha atrás la resolución y sin haber tomado en cuenta el rendimiento de los mismos. No obstante, el nivel de rotación se considera bajo.

Al ser la línea temática elegida para este Trabajo Final de Graduación, la de Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora, lo primero que el lector se

preguntará es ¿Qué es la marca empleadora? Tras haber reunido algunas definiciones de trabajos académicos se establecieron las siguientes:

“El término de *Employer Branding* es también conocido como Marca Empleadora, se refiere a aquellas estrategias que usan las compañías para ser atractivas tanto para su capital humano actual como para candidatos externos a los que quiere atraer”. Sabbadin G. (2018) (parr.3).

De igual modo, en un post realizado por Almeda (2017), quien afirma que hay cada vez más empresas preocupadas por cuidar su Marca Empleadora ya que los aspirantes buscan información acerca de la compañía antes de anotarse en las búsquedas. “*Employer Branding* es la marca de una empresa como empleador. (...) La imagen que tiene una compañía no solo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.” (parr.3) Dicho documento, informa cómo ser atrayentes por medio de las redes sociales al captar el personal requerido y fomentar la creación de beneficios para lograr el compromiso entre los empleados actuales en el proceso.

Al analizar la tesis de maestría en Recursos Humanos, Aguado y Jiménez (2009) citados por Saiz, se incorpora la definición de Marca Empleadora desde el objetivo de diferenciarse en el mercado actual; “Se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia.” (pág. 3). Como se observa, el propósito está tanto para la atracción como para la retención del talento, consolidando la cultura por los integrantes ya que estos serán la fuente de toda producción y posicionamiento frente la competencia.

Se considera el interés en dichos análisis, ya que la relevancia del caso consta de la carencia de la apropiada gestión del recurso humano, desde la incorporación de empleados a los procesos dentro de la organización, pasando por la retención que permita trabajar en las mejores condiciones posibles al otorgar beneficios dispuestos a aportar mayor productividad y sentido de pertenencia, además de la perdurabilidad en el mercado con el diseño de Marca Empleadora que exponga la cultura y el valor de trabajar en A.J & J.A. Redolfi SRL.

## Análisis de situación

Como se mencionó previamente, la organización elegida será A. J. & J. A. REDOLFI S.R.L, la cual abastece al comercio dentro del rubro de ventas mayoristas de productos alimenticios, con la disponibilidad de ventas tanto en locales mayoristas y preventistas en distintas localidades de la provincia de Córdoba. La oferta de productos va desde alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La compañía no goza de un departamento de Recursos Humanos que realice las funciones de reclutamiento, selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, y demás propios del área, ya que únicamente se liquidan haberes y en el mayor de los casos, al precisar de un puesto gerencial se efectúan búsquedas por medios masivos de comunicación, como ser el diario La Voz. No obstante, los empleados continúan en ella por lo que responde a la baja rotación y las oportunidades de ascenso dependiendo de la antigüedad.

Tampoco posee una imagen de Marca Empleadora, que demuestre cuán motivados están los empleados de permanecer en ella, qué saben de la organización al incorporarse y durante de relación laboral, ni atracciones para posibles ingresantes, y poco se conoce sobre la cultura que comunica.

El entorno donde participan las empresas actualmente está enfocado en la competitividad, cumplimiento y logro de resultados. En las condiciones actuales del país, cada vez se demandan más comercios mayoristas, se exige mayor variedad de productos y a menor costo.

Con la finalidad de conocer el contexto en el que está inmersa la organización actualmente, se detallará la información a modo de análisis de situación externa; PESTEL, dado que sus siglas señalan los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales sobre organizaciones del rubro de comercio mayorista y minorista nacional.

Dentro de los factores políticos acompañados de los económicos, según Varesi Gastón Ángel (2016) (Sociólogo, Magister y Doctor en Ciencias Sociales) en su artículo “Realidad Económica”, al transitar un mandato neoliberal en la Argentina, que retornaba algunas claves constitutivas; inciden en el endeudamiento externo como eje

de subordinación de largo plazo y como insumo destacado de un nuevo ciclo de “valorización financiera”. La liberalización cambiaria y financiera se combina con la intervención del Banco Central para orientar tasas de interés internas al alza, reactualizando el ciclo del que han participado grandes grupos económicos locales y extranjeros.

Como consecuencia de esto, el mismo autor informa cómo la economía afecta directamente hacia las Pymes con tasas de interés internas de créditos, con la caída del consumo, impactando en las tarifas sobre costos productivos y la apertura a las importaciones.

El mercado es definido, según Makiw, N. G. (2012), como:

Grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular, inmersos en el mercado competitivo, en donde existen múltiples compradores y vendedores, y cada uno de ellos tiene un impacto en el precio de mercado lo que lo hace querer ganar al otro y lograr mayor ganancia. (p. 66).

Por otra parte, como factores sociales se detallan en un examen de encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) (2019), los resultados más actuales que datan del cuarto trimestre de 2018, muestran la tasa de actividad es del 46,5%, tasa de empleo es de 42,2% y la tasa de desocupación alcanzaría un 9,1%. A comparación del anterior año 2017, la tasa de actividad se ha mantenido estable, registran variaciones en la tasa de empleo (que cae 0,8 puntos porcentuales), la tasa de desocupación aumenta un 1,9 de puntos, la tasa de subocupación sube 1,8 de puntos, y la tasa de ocupados demandantes de empleo aumenta a 2,6 puntos.

Siguiendo datos estadísticos de la misma fuente, dentro de la calidad de vida de la población, se tuvo en cuenta la protección o abrigo del medio natural y de factores ambientales adversos, con los cuales se indica la suficiencia o insuficiencia de su calidad. Por lo que, en el primer semestre de 2018, el 80,4% de los hogares y el 76% de las personas habitan en viviendas cuyos materiales están cubiertos. El 6,6% de los

hogares habita en viviendas con calidad insuficiente y el 13% lo hace en viviendas que tienen calidad parcialmente insuficiente.

Por su parte, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) registra en un estudio realizado en 2012 (por el Área de Industria Agroalimentaria), un total de 8672 establecimientos de autoservicio contando Hipermercados, Supermercados y autoservicios en general, donde el 68% corresponde a establecimientos de un solo local frente a 32% con cadenas de 2 o más bocas de expendio.

Entre las marcas más nombradas se encuentran Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Wal-Mart, entre otros, representando el 15% de los autoservicios totales del país.

Conforme al INDEC (2019) considerando las ventas producidas a partir del año 2017 hasta la actualidad, en Supermercados y autoservicios mayoristas en todo el país, se logra la evolución del incremento vendido a consumidores finales. Basándose en la división de consumo a precio corriente y precio constante, que se definen como; “*Ventas a precios corrientes*, se entiende al precio actual que el cliente paga por bienes y servicios en cada supermercado”, mientras que las *ventas a precios constantes*, se evalúa para cada grupo de artículos “deflactados” (creados a partir de desagregaciones del Índice de Precios al Consumidor Nacional, IPC) de un período a otro.

Continuando con la investigación del INDEC, se llegó a la conclusión que:

Se obtuvieron ventas a precios corrientes para enero de 2019 relevadas en la Encuesta de Supermercados, sumaron un total de 45.485 millones de pesos, lo que representa un aumento de 40% respecto al mismo mes del año anterior. Las ventas a precios constantes de diciembre de 2016, durante enero de 2019, sumaron un total de 23.920,8 millones de pesos, lo que representa una caída del 10,5% respecto a enero de 2018.

(INDEC, 2019, p 4.)

En la provincia de Córdoba, se observa en el mismo análisis, el total de ventas producidas por comercios mayoristas en lo que respecta al mes de enero en precios

corrientes (total de 4.345.915), fue la segunda provincia con más ventas después de Buenos Aires (más 20 millones aproximadamente), y una variación porcentual de 42,7% respecto al mismo mes del año 2018.

No obstante, sobre factores tecnológicos, nuestro país ofrece la plataforma de Mercado de Innovación Argentina (MIA) que, desde el Ministerio de Producción y Trabajo, a través de aceleradoras y fondos de capital emprendedor seleccionador por medio de convocatorias, Fondo de Aceleración y Expansión, invertir en emprendimientos científicos y tecnológicos de alto impacto. Se define *aceleradora* como “entidad que otorga asistencia técnica y financiera a emprendimientos con potencial de crecimiento global y alto grado de diferenciación e innovación”. (Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-programa-fondo-aceleracion>)

De esta manera, la Secretaría de Emprendedores y Pymes (2019) otorgó aportes por medio de la convocatoria Fondo Aceleración, para invertir en el desarrollo de emprendimientos tecnológicos y/o científicos de alto impacto y para cubrir costos operativos. Se seleccionaron 10 aceleradoras tecnológicas y/o sociales y 3 aceleradoras científicas que van acceder a estos beneficios durante 4 años.

Entre otros, también se encuentra el programa argentino, Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo Sustentable (CITIDES), creado en 2016 con la finalidad de promover y gestionar acciones desde el campo de la ciencia, tecnología e innovación que se dedican a problemáticas de desarrollo sustentable a nivel nacional, a modo de introducir competencias técnicas para implementar cursos de acción hacia las problemáticas actuales.

Además, respecto a factores ecológicos y legales que se ocupan de la protección del medioambiente, en el país cada vez se visualizan más empresas del sector público o privado que tienen el propósito de apoyar la aplicación de la certificación ISO 14001, creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), con la finalidad de ser una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza con gobiernos, industria y representantes de los consumidores, de las cuales también se encuentran las que se utilizan como herramientas para proteger el ambiente. Sin embargo, A. J. & J.A. Redolfi SRL no parece estar registrada dentro de las empresas con esta certificación.

Por último, considerando factores laborales de candidatos potenciales a ocupar un puesto, se toma en cuenta el sueldo competitivo (salario y beneficios), la estabilidad laboral a largo plazo y la flexibilidad horaria, conforme datos del estudio realizado por la consultora Randstad Argentina (2016) a personas desde 18 a 65 años. A nivel mundial, el 55% de encuestados establece que preferiría un horario flexible y el 64% elige el trabajo a distancia.

Otras de las variables que se analizan son; turnos rotativos algunos días a la semana, jornadas reducidas; también se observa una gran influencia en la tecnología que ofrecen las organizaciones como atracciones para desempeñarse en ellas sobre todo para las generaciones más jóvenes; la posibilidad de innovar, crear y lograr reconocimiento; falta de prejuicios y aceptación por la diversidad; confidencialidad; administración por objetivos; o bien la influencia y reconocimiento de la empresa por parte de las localidades en las que se encuentran inmersas. Así e infinitos aspectos se comparan a la hora de elegir la empresa en donde trabajar que no sean solo salariales.

Tras el análisis de la consultora, afirma que tres consejos para construir la marca del empleador son;

Construir esta marca tiene que ser una decisión estratégica, consciente y transversal a toda la organización; La construcción de propuesta de valor es vital, no tiene por qué ser lo que el candidato requiere directamente; no siempre una empresa va a poder dar el ideal; Lo importante es que arme de la mejor manera posible una propuesta de valor, y luego cumplirla. (Randstad, 2016, párr. 27)

A modo de fortalezas A.J & J.A. Redolfi SRL muestra:

- Compromiso hacia la localidad originaria de la empresa, interesándose por la calidad de vida de la comunidad, colaborando en emplear candidatos, instituciones del pueblo como hospitales y escuelas, entre otros. Considerada como fuente potencial de trabajo en el pueblo de James Craik.
- Cuenta con cinco centros de distribución en la provincia (James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto).

- Venta de gran variedad de productos, con marcas reconocidas, a precios bajos y rapidez de entrega (no tienen más de 48hs de demora las entregas de mayor distancia)
- Baja rotación del personal.
- Conserva descripciones de puesto y se liquidan sueldos desde el área administrativa.
- Posee procesos definidos de ventas, abastecimiento y recepción.
- Para el abastecimiento, los pedidos son realizados por internet; la organización tiene un sistema informático que comunica la cantidad de mercadería a comprar.
- Brinda asesoramiento comercial luego de realizar la compra, en las que realizan visitas para realizar el seguimiento de la misma.

Entre las oportunidades se exhiben;

- Proyecto de inversión estratégica de centro de distribución (con una inversión de \$3.000.000)
- De esta manera se llevarán a cabo más ventas y organización interna de la empresa.
- La oportunidad que se presenta con la nueva infraestructura es la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (y más marcas como ser Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giácomo, etc.) en toda la Provincia de Córdoba.
- El proyecto de inversión está orientado a mayor organización para tener la mercadería en un solo depósito, mayor control de stock y trabajo de personal en mejores condiciones.
- Con el mismo proyecto, habrá menor distancia entre un depósito y otro, menores recorridos para los autoelevadores, y posibilidad de incorporar nuevas líneas de productos.

Las debilidades que se manifiestan son;

- No poseen sucursal mayorista en Córdoba Capital.
- No tienen área de Recursos Humanos, por lo tanto, carece de procesos de selección, reclutamiento, inducción, capacitación, y demás funciones de la gestión.

- La organización no goza de un proceso determinado para seguimiento de normas de seguridad e higiene. Tampoco poseen análisis de siniestralidad adecuado.
- No detenta una estrategia de publicidad y comunicación específica, como ser radio, o televisión, etc. (Solo posee identificación de marca a través de logos en automóviles)
- La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etcétera.

Para concluir, las amenazas que tiene la organización son;

- Competencia de mayoristas con locales comerciales y entregas a domicilio más rápidas. Redolfi solo hace recorridos cortos de 24 a 48hs máximo.
- Competencia de distribuidores en cada localidad, con reconocimiento en la zona.
- La alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste.
- Por no contar con otro espacio de almacenamiento para los productos, dificulta la posibilidad de compras a grandes escalas, por ende, se pierden ventas.

A partir del análisis recopilado sobre A.J. & J.A. Redolfi SRL, al no poseer un área de Recursos Humanos, trae aparejadas las fallas en procesos que van desde la inducción de un candidato hasta su trayectoria en la empresa. A pesar de ello, la rotación es baja y tiene la fortaleza de ser una empresa que otorga trabajo a los habitantes en las localidades en las que se encuentra.

De modo que, el personal al ingresar a la organización no tiene en cuenta cuál es su historia, misión, visión, valores, y poco conoce de su cultura. Tampoco se observa una capacitación al inicio de las labores en los puestos, ni cómo percibe el personal su lugar de trabajo, qué trato se estila entre pares y directivos; no se conoce sobre beneficios que otorga; cuál es la edad promedio de la nómina del personal; si se realizan evaluaciones de desempeño y qué atracciones disponen para la retención de empleados.

Es por ello que se debería profundizar acerca de beneficios que promueva la empresa al momento de retener y promover al personal, además de evaluar la posibilidad para la atracción de candidatos externos de manera más eficiente y práctica. De esta manera, se conseguirá interés en los trabajadores al conocer las funciones de la organización donde trabaja y motivar su rendimiento laboral, sin la obligación de ser remunerativo.

La necesidad de implementar un modelo de Marca Empleadora se analiza al transitar por un mercado cada vez más rápido y adaptado a las tecnologías del momento que se ocupa de vender a grandes cantidades, al menor precio y con la mayor rapidez posible, promoviendo la productividad de las organizaciones al tratar de lograr un mejor lugar para trabajar para el cliente interno. Igualmente se deben incorporar trabajadores necesarios para llenar puestos que se requieran, y no solo por darles ocupación a habitantes de localidades en las que se encuentra, sin tener en cuenta su conocimiento o experiencia necesaria. Es imprescindible, que una vez dentro de la misma, se efectivice su desarrollo profesional con el objetivo de captarlo para lograr el sentido de pertenencia obteniendo un beneficio mutuo para las partes.

Así mismo, se ahorrarían costos en desvinculación de personal no eficiente, consiguiendo candidatos con los requerimientos necesarios para ocupar los puestos, provocaría un descenso en el nivel de rotación de la empresa (por más de que este sea bajo) y se podría conservar al capital humano idóneo.

Toda la información recolectada, se obtuvo mediante la búsqueda en fuentes brindadas por datos estadísticos internacionales y nacionales, del sector gubernamental y ministerio que incluyen todo tipo de datos actuales, con la finalidad de profundizar de modo descriptivo, a través de bibliografía vista a lo largo de la carrera, medios virtuales, utilizando blogs, trabajos finales y tesis ofrecidas en la web.

## Marco teórico

En la presente sección se mencionarán los conceptos que definen a la Marca Empleadora, empezando por sus inicios socio-históricos desde la concepción de imagen de marca organizacional, siguiendo con el nacimiento de la etimología del concepto, hasta lo que narran autores actuales sobre la temática, con las soluciones que aporta a las organizaciones y cuales pérdidas se podrán evitar tras destinarse la misma.

### *En búsqueda de la definición de la Marca Empleadora*

Tal como menciona Capriotti (1992), la Imagen de Marca “es la actitud que tienen los públicos acerca de una determinada marca o nombre de un producto”. Mientras que la Imagen de Empresa, “es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta”, concluye. (pp 29-30)

Conforme a Chiavenato (2000), dentro de los procesos de provisión se hallan los relacionados al suministro de personas a la organización. Los mismos que se dedican a la investigación de mercado, se especifican en reclutamiento, selección e integración de personas a sus puestos. Como indica el autor; se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Sin embargo, el término “empleabilidad” es definido como “conjunto de aptitudes y de actitudes que brindan a un individuo la oportunidad de ingresar a un puesto de trabajo y de permanecer en él”, acorde a Campos, G (2003). Quien afirma que proviene de “*Employability*” construida del inglés por *Employ* (empleo) y *Hability* (habilidad), traduciéndose como habilidad para obtener o conservar un empleo (pp 104-107). Manifestándose en 1980, al verse reducido el desarrollo en los puestos de trabajo y aumentar la tasa de desempleo, lo que llevó a muchos empleadores a investigar sobre la medición del nivel de ocupación en otros países, descubriendo que la mayoría de los casos se debía sobre todo por carencia en actitudes laborales positivas.

Por otra parte, se halla la Motivación de afiliación, la cual es definida como “impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación” (p. 109), establece Newstrom, J. (2011)

Ahora bien, el concepto de Marca Empleadora (en inglés Employer Branding), según Barrow y Amber (1996) en la revista *Journal on Brand Management*, surge en Estados Unidos en 1990, al nacer la necesidad de encontrar jóvenes valiosos. En el país se empieza a “luchar por el talento”, dentro de lo que se buscaba atraer a jóvenes de alto potencial de otros países, al preocuparse por la atracción y retención de los mejores, con la finalidad que las técnicas de posicionamiento de marcas también se pueden aplicar al departamento de recursos humanos.

### *Definiciones de la Marca Empleadora*

Con respecto a el Conuntry Report realizado por Randstad Awards en 2016, el Employer Brand representa la imagen que la empresa proyecta a potenciales trabajadores que, al poseerla, será considerada como lugar atractivo para trabajar que prometa una posible proyección de carrera. “En un mercado cada vez más competitivo, el employer branding es una herramienta crucial para atraer y retener talento. Incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral y colabora para que se destaque por sobre la competencia” (Randstad Awards, 2016, p.60).

Otro concepto, declara a la Marca del Empleador como;

Aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros (...) Parte de definir valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan. (Jiménez, 2015, p.86)

En cambio, destaca Borrachia (2015) “lo que estamos buscando, es talento”, el mismo, “no es cuantificable, es algo que se descubre, se desarrolla, que muchas veces está presente solo en potencial”. La autora afirma que para hacer que éstos lleguen a la compañía, hay que generar deseo, donde juegan un papel importante las redes sociales de la compañía que muestran al exterior parte de su cultura institucional. No se trata de posicionar a las empresas en un ranking a las que todas aspiren llegar, “no existen ni las mejores compañías ni empleados ideales”.

### *Formando la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)*

Según Aguado Hernández (2016), la caída de natalidad y la carencia de perfiles precisos en el mercado laboral, ha hecho que el candidato tenga que elegir entre empleadores, creando en las empresas la obligación de tener que posicionarse en el mercado con su determinada marca. Nace así la denominada PVE, Propuesta de Valor al Empleado, como el “conjunto de atributos que definen aquello que los empleados obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma” (p.25), y responde la pregunta de “¿Por qué trabajar aquí?”

La misma PVE debe cumplir con serie de puntos para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento necesario para la organización; Alienada con el negocio (las propuestas han de hablar de aquello que se dedica la empresa); Relevante (se tiene que centrar en aspectos importantes para el colectivo de empleados tanto futuros ingresantes como actuales, para mantener su fidelización); Real (aquello que forma parte de la realidad de la empresa y es comunicada por sus integrantes); Diferencial (es importante armar un mensaje que nos distinga de la competencia); por último, Memorable (la marca ha de reflejar dos o tres ideas que faciliten la asociación y reconocimiento de marca). (Aguado Hernández, 2016, p.26)

Hay que destacar que, si hay algo en común en cada fuente citada, es que la utilización de Marca Empleadora, no es algo que únicamente dependa del departamento de recursos humanos o marketing, ya que se crea en el diario convivir de las organizaciones y surge del personal que la componga y los valores que transmita la empresa por medio de su comunicación interna.

Por lo visto, la necesidad de implementar la Marca Empleadora puede ser tanto dentro de multinacionales e incluso en pequeñas empresas y emprendimientos, que probablemente no dispongan de abundante inversión para ofrecer, pero mientras revele espacios laborales amables y transparentes que involucren a todos los empleados, además de ir formando redes sociales atractivas para futuros miembros, ya es un buen comienzo para formar una sólida cultura empleadora.

## Diagnóstico y discusión

Al ser la organización centro de estudio A.J. & J.A. Redolfi SRL, se pudo identificar la carencia del departamento de gestión de recursos humanos que obstaculiza los procesos en cuestión como reclutamiento, selección, inducción a los puestos de los recién ingresados, además de no contar con capacitación y evaluación de desempeño, entre otros. Por lo que, en lo que la gestión administrativa de empleados respecta, solamente se realiza liquidación de sueldos, y a la búsqueda de personal gerencial a través de medios masivos como el diario La Voz. No posee resultados sobre las encuestas de clima interno, y estas fueron consultadas solamente en James Craik, sin valorar en las demás sucursales.

Además, se presenta en el área de Depósito el inconveniente de promover ascensos a empleados por tener mayor antigüedad, siendo que no contaban con el rendimiento suficiente para el cargo, provocando la nulidad de la orden.

Por otra parte, en el caso no se observa información sobre beneficios que la empresa otorgue, tampoco sobre edad promedio ni perfiles académicos buscados en la nómina del personal, ya que por lo general se caracteriza por ser una entidad que emplea candidatos en las localidades donde se encuentra, sin tomar en cuenta las necesidades de puestos. Se desconoce si los empleados tienen consciencia sobre la cultura, misión, visión, valores de la organización y tipo de comunicación utilizada.

Hoy en día se detecta la necesidad por parte de las empresas de tener que adaptarse a las tendencias del mercado de trabajo y un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde tienen que mostrar cuál es su potencial, qué ventajas se destacan al trabajar en ellas. Atrayendo a personal productivo que invierta su tiempo y conocimientos en el desarrollo de la compañía. Por lo tanto, se requiere desarrollar y mantener un modelo de Marca empleadora actualizado según los cambios del mercado, para acrecentar el trabajo interno y mejorar el clima laboral logrando la retención de empleados, evitando pérdidas y rotación de personal.

*¿Porque A.J. & J.A. Redolfi SRL necesita un diseño de marca empleadora?*

Tal como se expresó, la importancia de la Marca Empleadora radica en definir un modelo empleador por parte de la compañía que se identifique no tan solo como un

buen lugar para trabajar, sino también que propicie que los empleados manifiesten este sentido de pertenencia y se promueva hacia el exterior.

Es por ello que, primeramente, se deberá utilizar la encuesta de clima laboral, antes concebida por Redolfi SRL, para conocer cómo se percibe la imagen organización por los empleados de cada una de las sucursales, además de poder identificar qué tipos beneficios creen los empleados que podrían recibir o proponer. Por otra parte, también es necesario aplicar dicha encuesta con el fin de conocer sugerencias de clientes externos, lo que dará la oportunidad a la organización de poder satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, A.J. & J.A. Redolfi SRL exhibe la necesidad de poseer una parte del personal que no cuenta con los requisitos para desempeñarse en ella, y que otro sector, es promovido sin tener las competencias suficientes; es que se propone crear una cultura empresarial con beneficios que incentiven a empleados para que se sientan parte y al iniciar su relación laboral, tengan conocimiento sobre el puesto donde se desempeñarán, logrando resultados rentables, evitando pérdidas en ascensos de puesto que luego provoquen el retroceso en la decisión, al no mostrarse capaces, y se les pueda otorgar reconocimiento de otra forma más equitativa.

Lo que se espera con el diseño de un modelo de Marca empleadora, es que se involucre tanto para la atracción de nuevos ingresantes, como empleados operativos hasta gerenciales, siendo éstos últimos los que se deberán interesar en promover un mejor ambiente laboral, implementando una comunicación interna que también conceda la escucha de las propuestas que se expresan en los departamentos, para conseguir mayor retención de empleados y contagiar el deseo de continuar en la empresa a lo largo de su relación en ella, dejando una mejora para las próximas generaciones.

## Plan de implementación

### Objetivo general

- Diseñar un proyecto de Marca Empleadora en A.J. & J.A. Redolfi SRL para la atracción y retención de actuales y nuevos empleados.

### Objetivos específicos

- Emplear la encuesta clima laboral otorgada por Redolfi SRL para conocer el ambiente de trabajo percibido por los empleados.
- Ejecutar el programa “Propuestas de mejora” entre grupos de empleados de cada área para sugerencias en procesos de la compañía.
- Crear la Propuesta de Valor al Empleado bajo la denominación de “Empleado del mes”
- Proponer el diseño de la aplicación eficiente en página web que permita la carga de datos por parte de los postulantes a los puestos que componen la empresa.

### Alcance

La propuesta se llevará a cabo a partir del segundo semestre del año 2019, para ser empleado en las sucursales de distribución de A.J. & J.A. Redolfi SRL ubicadas en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, de la provincia de Córdoba, de manera mensual.

### Limitaciones

- No se establece un contacto con la organización lo cual reduce la información obtenida sobre clima laboral y beneficios para el personal.
- Se cuenta con poca información acerca de la nómina de personal.
- No se toma en cuenta el presupuesto con el que cuenta la organización para el plan de implementación.

### Acciones específicas

Implementación de encuestas de clima laboral, diseñadas anteriormente por  
A.J. & J.A. Redolfi SRL

- Acción: Se propondrá la realización de reuniones mensuales, con el propósito de conocer la percepción de empleados a través de las encuestas de clima organizacional; se llevarán a cabo de manera mensual en las sucursales de Redolfi SRL, y serán encabezadas por los Jefes de cada área. (Ver Anexo 2)
- Recursos: - Impresión de encuesta de clima laboral para 170 empleados
  - Lapiceras
  - Sala de reuniones
- Recurso humano destinado: - Jefes de cada área
  - Empleados de cada área
- Costo: \$300 (mensual)

### Programa “Propuestas de mejoras”

- Acción: Se diseñará a modo de instructivo informativo, el manual de “Propuestas de mejoras” con los requisitos fundamentales para que los empleados puedan expresar sugerencias a ser tomados en cuenta por sus gerentes, con la posibilidad de llevarlos a cabo en el futuro, para impulsar el cumplimiento de metas y mejora en procesos internos. (Ver en Anexo 3)
- Recursos: - Impresión de manuales instructivos para 170 empleados.
  - Lapiceras
  - Sala de reuniones
- Recurso humano destinado: - Jefes de cada área
  - Empleados
- Recurso humano a cargo: Auxiliar en Recursos humanos para realización del programa
- Honorarios por hora de Auxiliar en Recursos humanos: \$200
- Precio estimado en base a 2 horas diarias, (duración de un mes): \$10.000
- Costo impresión de manuales: \$300 (mensual)
- Costo total de implementación: \$10.300

Implementación de Propuesta de Valor al Empleado, bajo la denominación de  
“Empleado del Mes”

- Acción: Se redactará el ejemplar para los Gerentes y/o Jefes de cada departamento, el proceso con requisitos a evaluar por el buen desempeño del trabajador que más se destaque por el cumplimiento de sus responsabilidades para otorgar el reconocimiento de “Empleado del mes” en cada sucursal de Redolfi SRL, concediéndole un día libre a elección. Además, se procederá a tomar una fotografía y su firma para el registro en el libro de dicho beneficio. (Ver en Anexo 4).

Se buscará presupuesto para la impresión del libro con las fotografías

- Recursos: - Impresión de manuales para Gerentes y Jefes
  - Libro de registro de empleados destacados (Ver en Anexo 5)
  - Impresión de fotografías
  - Sala de reuniones
- Recurso humano destinado: - Gerentes y Jefes departamentales
  - Empleados operativos
- Recurso humano a cargo: Auxiliar en Recursos Humanos para realización del programa
- Honorarios por hora de Auxiliar en Recursos Humanos: \$200
- Precio estimado en base a 2 horas diarias, (duración de un mes): \$10.000
- Costo de recursos materiales: \$780 (anual)
- Costo total de implementación: \$10.780

Proyecto de rediseño en página web para la carga de datos de postulantes a puestos en cada sucursal de A.J.& J.A. Redolfi SRL en la opción “Trabaja con nosotros”

- Acción: Se solicitará presupuesto a programadores web free lance para la creación de link en página web de A.J. & J.A. Redolfi SRL, a ser utilizado para la carga de datos de posibles aspirantes. Se diseñará el ejemplo con la propuesta en página web a ser utilizado para la atracción de futuros candidatos. (Ver Anexo 7)
- Recursos: - Página web actual
  - Computadora
- Recurso humano a cargo: Programador web free lance
- Costo de implementación: \$ 5.900 (precio estimativo, pago por única vez)

Con la finalidad de conocer el clima organizacional, se propone la utilización de las encuestas antes desarrolladas por A.J.& J.A. Redolfi, identificando los factores favorables, tanto como las falencias que son percibidas por sus empleados, y en base a los resultados obtenidos, idear beneficios a futuro.

Al ser el objetivo principal la atracción y retención de talento, se llevarán a cabo dichas propuestas de valor para empleados, para fomentar opiniones y sugerencias de trabajadores con la finalidad de que se logre el sentido de pertenencia y progreso en la organización.

Acerca del plan “Programa de mejoras”, se intenta provocar la corrección en los procesos y el incremento de productividad del personal al concederles, por medio de foros de discusión, manuales instructivos (redactados en lenguaje informal para referirse hacia ellos de manera más cálida), la posibilidad de que puedan sugerir acciones de procedimientos internos dentro de sus áreas. De esta manera, se pretende impulsar la comunicación ascendente y escucha activa de cargos directivos. Además de fomentar la creatividad y motivación en la nómina, como provecho para actuales y futuros empleados.

Por otra parte, la Propuesta de Valor al Empleado bajo la titulación de “Empleado del mes”, tiene como fin demostrar la satisfacción que se obtuvo, luego de evaluar aspectos de desempeño y comportamiento considerados por el Jefe de área, en el empleado que mejor se destaque, concediéndole un día libre en el plazo del mes. Por lo cual, no solo se pretende el reconocimiento en el trabajador, sino que también no se dará la promoción de cargo al personal no competente hacia puestos de mayor responsabilidad para los cuales no esté capacitado.

Por último, se plantea ante la carencia, por un lado, de un proceso de reclutamiento y selección adecuados, y por otro, de la imagen de marca comunicada al público externo, el efectivo diseño sobre la página web de Redolfi SRL, con la opción de sumarse a trabajar en la empresa, para que los aspirantes se sientan atraídos a cargar sus datos, y puedan conocer valores y la manera en que es llevado a cabo el trabajo en la organización.

Considerando el precio de honorarios de Auxiliar de Recursos Humanos se estima en base a la escala salarial promedio en los últimos tres meses, fundado por el

portal de empleos Bumeran. Se fundamenta dicho puesto por la realización de análisis de las necesidades y sugerencias de alternativas a problemas detectados atendiendo al cliente interno, al poseer conocimiento de las actividades de la organización. (Ver en Anexo 6)

### Recursos

A continuación, se detallan los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de implementación, además de detallarse en el cuadro posterior con sus respectivos costos para calcular el presupuesto final.

- Impresión de encuestas de clima laboral,
- Impresión de manuales de “Propuestas de mejora para empleados”,
- Impresión de manual “Empleado del mes”,
- Libro con fotografías de registros de empleados,
- Sala de reuniones,
- Hojas,
- Lapiceras,
- Programador web para diseño en la página de AJ & JA Redolfi en la opción de carga de datos para unirse a trabajar en la empresa,
- Empleados de la compañía, y Jefes de cada área.
- Honorarios de Lic. en Recursos Humanos para la realización de proyectos

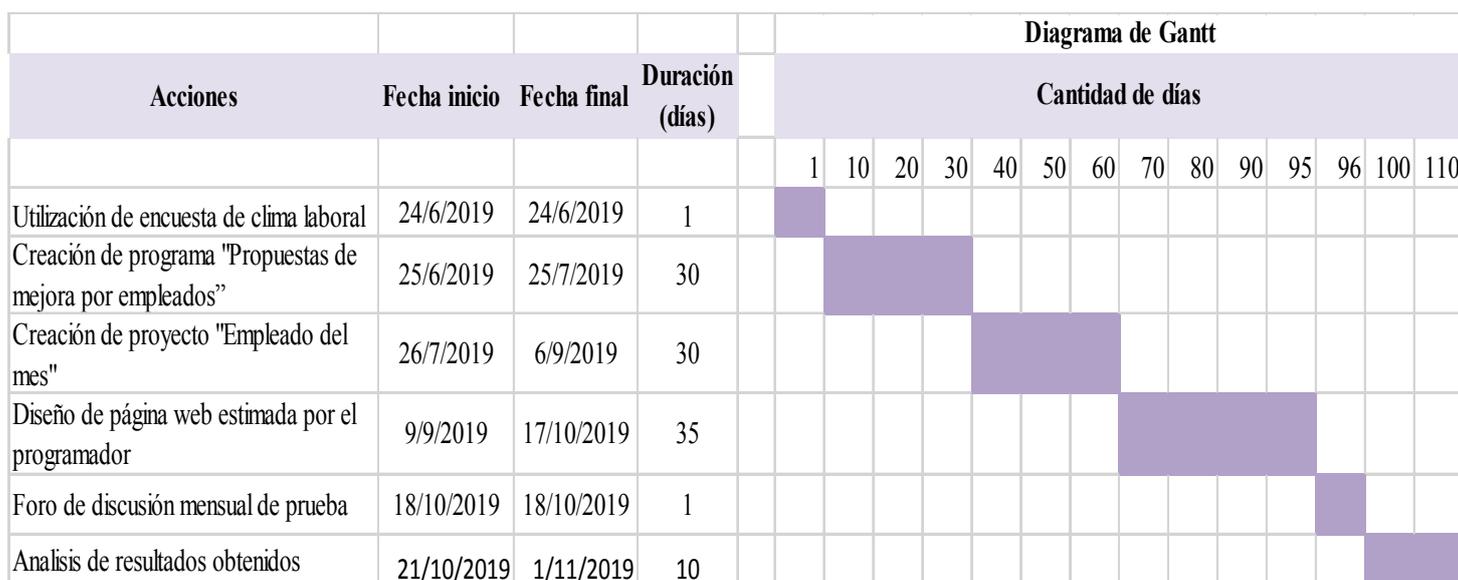
Recurso utilizar	Acción	Recurso humano	Recurso material	Presupuesto
<b>Encuestas de clima laboral</b>	Se utilizarán las encuestas antes desarrolladas por la empresa en cada sucursal.	Empleados de sucursales en James Craik, San Francisco, Rio Cuarto, Rio Tercero y Córdoba	-Impresión de encuestas para empleados	\$200
			-Lapiceras	\$100
			<b>TOTAL</b>	<b>\$300</b>
<b>Proyecto: “Programa</b>	Se invita a empleados para	-Empleados operativos con	-Sala de reuniones	-
			-Lapiceras	\$100

<b>propuestas de mejora”</b>	que muestren sugerencias de mejoras en los procesos internos de sus respectivas áreas.	sus jefes de área. - Auxiliar de Recursos Humanos para el diseño del proyecto	-Impresión de manual para empleados	\$200
			Honorarios de Auxiliar de Recursos humanos	\$10.000
			<b>TOTAL</b>	<b>\$10.300</b>
<b>Elección de empleado del mes</b>	Tiene como finalidad el reconocimiento al trabajador que mejor se haya desempeñado en el área, al ser evaluado tanto por sus compañeros, como por su jefe directo.	-Empleados operativos con sus jefes de área. -Auxiliar de Recursos Humanos para el diseño del proyecto	-Sala de reuniones	-
			-Impresión de manual para jefe (necesario para leer en reunión)	\$100
			-Libro de registro de empleados destacados	\$680
			-Impresión de fotografías	
			- Honorarios de Auxiliar de Recursos humanos	\$10.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$10.780</b>			
<b>Diseño de sección en página web para carga de datos de posibles postulantes</b>	Contratación de trabajo free lance para diseñar la opción en la página web de Redolfi, que permite la carga de datos para puestos de la empresa.	-Programador web	-Página web actual -Computadora	<b>\$5.900</b> (precio estimativo por programador freelance)
<b>TOTAL DE COSTOS</b>				<b>\$27.280</b>

### Marco de tiempo para la implementación

En el siguiente Diagrama de Gantt, se podrán identificar las acciones a realizar, con sus correspondientes fechas de inicio y final, y por ende la duración de cada una. Por último, con la finalidad de controlar los beneficios diseñados, se realizará un análisis con los datos obtenidos para evaluar la viabilidad de los mismos.

DIAGRAMA DE GANTT			
Función	Fecha de inicio	Fecha de final	Duración estimada
Utilización de encuesta de clima laboral	24/6/2019	24/6/2019	1 día
Creación de programa "Propuestas de mejora"	25/6/2019	25/7/2019	30 días
Creación de proyecto "Empleado del mes"	26/7/2019	6/9/2019	30 días
Diseño de página web estimada por el programador	9/9/2019	17/10/2019	35 días
Foro de discusión mensual de prueba	18/10/2019	18/10/2019	1 día
Análisis de resultados obtenidos	21/10/2019	1/11/2019	10 días



### Propuesta de medición o evaluación de las acciones

Para poder evaluar el beneficio que tendrá este proyecto de implementación, se tomaron los gastos incurridos en Redolfi SRL de Sueldos y jornales a la fecha de 31/12/2018.

Para el presente cálculo de Retorno sobre la Inversión (ROI) se intentará retener al personal productivo, atraer a personal necesario para los puestos requeridos, y disminuir los gastos de haber incurrido en ascensos indebidos que provocan fallas en los procesos, por lo que se considera esta pérdida de la organización, menos el beneficio del plan de implementación, fraccionado el mismo, multiplicando el resultado por 100, el cual influye positivamente para el desempeño del proyecto.

<b>Gastos Redolfi SRL</b>	<b>al 31/12/2018</b>
Sueldos y Jornales	32.200.217,00
Gastos Varios adm.	74.228,00
<b>TOTAL</b>	<b>32.274.445,00</b>

<b>Recursos necesarios</b>	<b>Presupuesto</b>
Encuestas de clima laboral	\$ 300
Programa propuestas de mejora	\$ 10.300
Elección de empleado del mes	\$ 10.780
Diseño sobre pagina web	\$ 5.900
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>\$ 27.280</b>

<b>ROI</b>	$\frac{32.274.445 - 27.280}{27.280}$	x 100 =	118,20%
------------	--------------------------------------	---------	---------

Con los datos obtenidos, se identifica una inversión positiva de 118,20% al emplear el presente diseño de Marca Empleadora, sobre los cuales se intentará disminuir los gastos incurridos hasta el momento.

## Conclusiones

A modo de conclusión, con el presente reporte de caso en la organización de A.J. & J.A. Redolfi SRL, se obtuvo conocimiento con relación al rubro actual en el que se encuentra posicionada, hasta llegar al análisis y diagnóstico interno, con el objetivo de descubrir cuáles eran las falencias que impedían la ejecución de funciones.

Con lo cual, se detectó la carencia de un área de recursos humanos constituida y, por ende, dentro de lo que respecta a la administración de personal, se resume solo a la función de liquidación de sueldos.

Sin embargo, se examinó la falta del registro acerca de soluciones para fallas en procedimientos internos, igualmente la información sobre la forma en que la organización se encarga de retener al personal productivo en sus puestos, además de no conocer servicios otorgados por la compañía para captar futuros empleados.

Dado que, con el diseño de Marca Empleadora, la cual se establece como solución de errores detectados en la retención y atracción de candidatos idóneos por medio de beneficios, es que se aplica al proyecto en cuestión, a fin de incitar al personal a permanecer en la organización.

En definitiva, con el presente trabajo se pretende dejar una mejora a ser adaptada por las subsiguientes generaciones de empleados, donde se modifiquen las falencias en procesos, de modo que sea revisado y controlado por el área gerencial. Igualmente se espera que con el rediseño en la web de Redolfi SRL se logre atraer al personal adecuado, difundiendo los beneficios de trabajar en la empresa.

## ▼ Recomendaciones

Inicialmente, al presentarse la carencia de un profesional para la gestión de recursos humanos en la organización, se recomienda su incorporación para la apropiada administración del personal, encargado de realizar las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, y demás propias del área.

Con ello, se sugiere diseñar los procedimientos a fin de que el personal pueda ser gestionado correctamente desde su inicio de la relación con la compañía, a partir del debido reclutamiento, selección e incorporación, hasta el proceso de inducción de empleados.

Igualmente, se precisa de la capacitación que **informe** cómo efectuar las tareas en cada departamento; lo que conllevaría a estimar la eficiencia de empleados por medio de la evaluación de desempeño posteriormente.

No obstante, no solo se recurre al planteamiento de estos proyectos, sino que se necesita el control por parte del experto que verifique **y se informe** sobre los posibles incentivos y atracciones para brindar al personal, además de velar por un mejor clima laboral, revisando los resultados alcanzados.

Por ende, debido a la elección de la temática de Marca Empleadora, se optó por continuar con el retención y aumento en la productividad del personal actual, además de **la atracción de candidatos externos que se interesen en la compañía, por medio de la página web, para que mandos gerenciales consigan identificar cuáles son las necesidades en los departamentos y evalúen de otra perspectiva la elección de aspirantes a incorporar.**

## Bibliografía

- Ablin, A. (2012) El supermercadismo argentino. *Área de Industria Agroalimentaria – Dirección de Promoción de la Calidad de Productos Agrícolas y Forestales – Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías*, (pp 1-10). Recuperado de [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/08Ago\\_2012\\_supermercado.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/08Ago_2012_supermercado.pdf)
- Aguado Hernández, M. (2016) “Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”. *Marketing Ventas*. N° 309. (pp. 23- 33).
- Almeda, C. (31 de enero de 2017). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. *Talent Clue*. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Alfonso Jiménez, (2015), Employer branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*. Núm. 302. (pp 84- 91).
- Barrow S. y Amber T. (1996). Contextualización de Employer Branding. USA: *Revista Journal on brand Management*.
- Borracchia Carolina (2015), *Its a match! Como ganar la guerra del talento*. 1ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Economía y Empresa.
- Campos Ríos, G. (2003) Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Revista de la facultad de economía*, Núm. 23. México. (pp 104-107)
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa*. Estrategia para una comunicación integrada, Barcelona, El Ateneo. (pp 29-30).
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Colombia. Mc Graw Hill.
- CITIDES. Programa Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Desarrollo Sustentable. (2017). *Identificación de las problemáticas centrales de la Argentina para alcanzar un desarrollo sustentable*. Recuperado de

<http://www.mincyt.gob.ar/programa/programa-nacional-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-para-el-desarrollo-sustentable-citides-12012>

INDEC, (2018) Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación. Trabajo e ingresos. Vol. 3 n°1. Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)

INDEC, (2018) Condiciones de vida. Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos. Vol. 2 n°14. Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_indicadores\\_hogares\\_01\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_01_18.pdf)

INDEC, (2019) Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación. Comercio. Vol.3 n° 7. Recuperado de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_03\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_19.pdf)

Krizanovic, P. (25 de abril de 2016). Cuáles son las empresas en las que prefieren trabajar los argentinos y porqué las eligen. *IProfesional*. Recuperado de

<https://www.iprofesional.com/notas/231287-Cuales-son-las-empresas-en-las-que-prefieren-trabajar-los-argentinos-y-porqu-las-eligen>

Makiw, N. G. (2012). Capítulo IV Las fuerzas del mercado la oferta y la demanda (pp. 66). *Principios de Economía*, Sexta edición. Editorial Cengage Learning.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Mc Graw Hill. (p. 109)

Randstad Award (2016), El poder de la atracción trabajando para tu empresa. *Country Report*.

Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding. *Identidad 21*. Recuperado de

<https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding/>

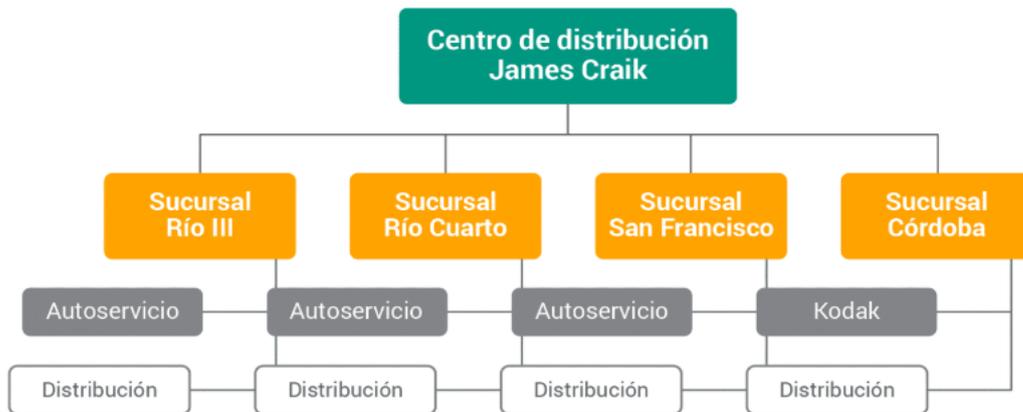
Silvente Saiz, M. (2017). *Employer Branding. Como diferenciarse en el mercado actual*. (Máster Universitario en Recursos Humanos). Universidad Pontificia ICAI ICADI, Madrid. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>

Universidad Siglo 21 (Productor) (2011). *Firma de Protocolo Familiar Redolfi*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gvPgtu64Uyk>.

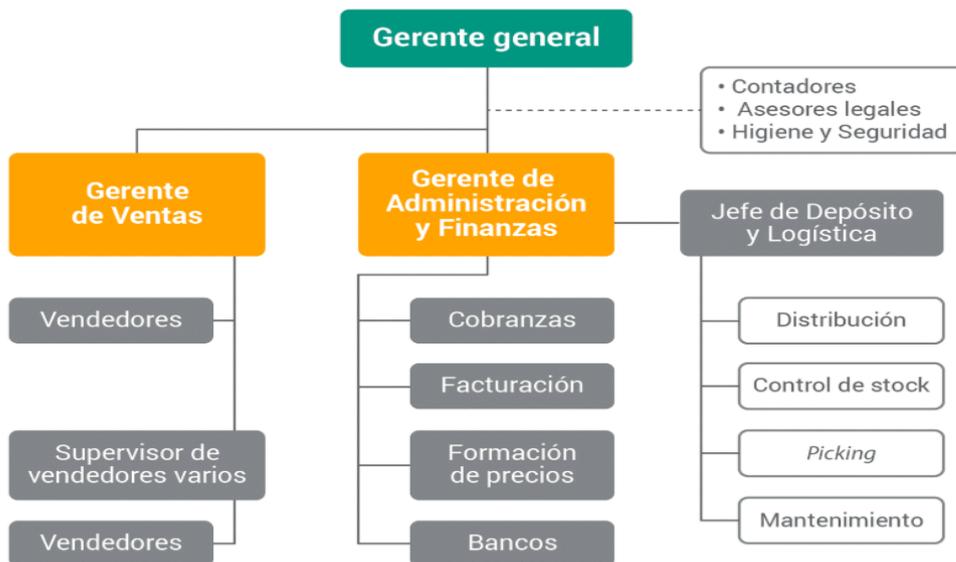
Varesi, G.A. (2016). Tiempos de restauración. Balance y caracterización del gobierno de Macri en sus primeros meses. *Realidad económica* 302, (pp 6-34). Recuperado de <http://www.iade.org.ar/system/files/articulos/varesi.pdf>

## Anexos

### Anexo 1: Organigrama de sucursales



### Organigrama Central de James Craik



**Anexo 2:** Encuestas de clima laboral para empleados

## ENCUESTA 1: IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS EMPLEADOS

Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

Menos a 1 año     Entre 1 y 5 años     Entre 5 y 10 años     Mayor a 10 años

1) ¿Conoce Ud. la fecha de creación de la empresa?

Precisamente     Aproximadamente     No conoce

2) ¿Conoce Ud. la historia de la empresa?

Precisamente     Aproximadamente     No conoce

3) ¿Conoce el nombre del actual Gerente General?

Sí     No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

4) ¿Lo conoce personalmente?

Sí     No

5) Los locales con que cuenta la empresa son:

Casa Central (James Craik) y 3 sucursales     Casa Central (James Craik) y 5 sucursales

Casa Central (James Craik) y 4 sucursales     No conoce

6) ¿Sabe si la empresa tiene competidores en la zona donde Ud. trabaja?

Sí     No

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

7) ¿Cree Ud. que la empresa cumple en tiempo y forma con los clientes?

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

8) ¿Cree Ud. que la imagen externa de la empresa (con clientes, proveedores, ect) coincide con la realidad?

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

9) ¿Cómo cree Ud. que es el estado financiero actual de la empresa?

Excelente       Muy bueno       Bueno       Regular       Malo

10) ¿Recuerda alguna crisis importante de la empresa?

Sí       No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

## ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO

Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Sí  No

1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?

Excelente  Muy bueno  Buena  Regular  Mala

2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente  Muy bueno  Buena  Regular  Mala

3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y salario?

Sí  No  No sabe/no contesta

7) Si tuviera que identificar su ambiente laboral, ¿con cuál de estas opciones lo haría? (puede ser más de una)

Familia  Sala de espera  Cuartel  
 Club de amigos  Selva  Otro \_\_\_\_\_

8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?

Siempre  Muchas veces  Pocas veces  Nunca

9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?

Sí  No  No sabe/no contesta

10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

11) ¿Cómo valora las posibilidades de progresar laboralmente dentro de la empresa?

Excelente       Muy bueno       Buena       Regular       Mala

12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?

Sí                               No                               No sabe/no contesta

13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

Sí                               No                               No sabe/no contesta

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

### Anexo 3

#### Programa: Propuestas de mejora

Antes que nada, ¡queremos agradecerte por continuar trabajando con nosotros!

En este espacio te damos la posibilidad que apliques tus conocimientos teóricos y prácticos que has adquirido con la experiencia tras desempeñarte en A.J. & J.A. Redolfi SRL, para que puedas sugerir posibles mejoras en funciones que creas están fallando en tu área y así corregir el proceso para todos.

El presente programa se realizará a la primera hora de la jornada laboral, durante el transcurso de la última semana hábil del mes, cuando se encuentren todos tus compañeros del área y el respectivo jefe, con la finalidad de implementarlo el mes próximo.

- **Objetivo:**

El programa se basará en brindar a cada empleado, en una reunión semanal, de 5 a 10 minutos para redactar y luego, reflexionar con sus compañeros y gerente de área, acerca de las cuestiones que se recomienden modificar en los procesos que no están siendo eficientes. Con el fin de llevar a prueba la propuesta y luego evaluar la calidad de la misma.

- **Requisitos:**

- Tus propuestas deben ser realistas, debe existir la posibilidad de cumplimiento,
- Deben ser flexibles así mismo para que se puedan adaptar en el tiempo y en las convergencias que este implique,
- Establece metas simples y comprensibles de realizar así puedes enseñar a todos como mejorar.

Te invitamos que realices tu propuesta ante los demás compañeros y queremos que seas escuchado por tu Gerente/Jefe de área. El proyecto que más votos gane, se llevará a cabo de un mes, y en la próxima reunión evaluarán entre todos que tan eficiente fue. De ser improductivo, se dará la oportunidad para proponer otra mejora.

Así que, ¡ánimos! Si esta vez no gana tu propuesta, quizá la siguiente si lo sea y dejes tu marca en la empresa.

## Anexo 4

### Elección de empleado del mes

El presente plan tiene como finalidad recompensar al empleado que mejor se haya desempeñado en el mes y fortalecer su sentido de pertenencia en la organización. Al ser evaluados los siguientes requisitos se le otorga un día libre para su recreación. Deberá ser anunciado ante sus compañeros de área, y se le brindará la retroalimentación adecuada al comentarle los motivos por los que fue elegido.

#### Metodología

Todo Jefe o Supervisor deberá anunciar en el mismo foro de discusión (donde también sea ejecutado el Programa de Mejoras), en primera hora de la jornada laboral, en la última semana hábil del mes, al empleado que considere que se haya destacado en los siguientes aspectos:

✓ Producción:

Destacado por tener rendimiento mayor a lo normal, en el tiempo determinado de cada tarea.

✓ Compromiso con la organización:

Cumple con normas, vestimenta, procedimientos y políticas impuestas por la compañía. Su deseo es trabajar por el bien de la misma.

✓ Relaciones Interpersonales:

Se reconoce su atención brindada al público, con sus compañeros y superiores. Es una persona honesta, servicial y manifiesta el debido respeto hacia los demás.

✓ Trabajo en equipo:

Destacado por su cooperación y buena disposición para trabajar con los demás y al ayudar a resolver problemas que dificulten la obtención de metas.

El empleado elegido, quedará asentado en el registro de empleado del mes, en cada sucursal de Redolfi SRL, con la impresión de su fotografía y su firma.

Finalmente, se dará a escoger su día libre dentro del plazo del mes.

## Anexo 5

### Precio por libro de registro de empleado del mes e impresión de fotos



Nuevo - 4 vendidos

**Impresion Dig Revelado**  
**100 Fotos 15x21 230g,**  
**Ampl De Regalo**



**\$ 680**

 Pagá en hasta 12 cuotas



[Más información](#)

 Entrega a acordar con el vendedor

Ituzalingo, Buenos Aires

[Ver costos de envío](#)

Cantidad: 1 unidad  (96 disponibles)

[Comprar ahora](#)

## Anexo 6

Precio estimado de Auxiliar en Recursos Humanos, salario promedio en los últimos tres meses. Año 2019



## Anexo 7

### Propuesta de mejora para página web

A continuación, se expondrá la propuesta de mejora en el diseño de la página web de A.J. &J.A. Redolfi SRL, para la carga de datos de aspirantes y el presupuesto estimado por programador web freelance.

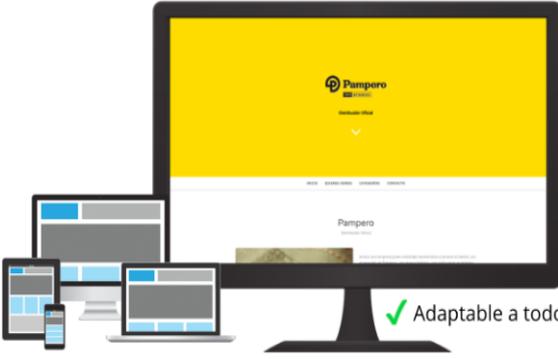
- ✓ Precio de contrato para diseño de página web

¿Querés saber más sobre el diseño web básico? Consultanos

Whatsapp Directo!
Llamada Telefonica GRATIS

Te atendemos rápido de lunes a viernes de 9 a 19hs.

---



GARANTIA de Satisfacción

✓ Adaptable a todos los dispositivos.

**¿CUÁL ES EL COSTO DEL DISEÑO WEB BÁSICO?**

AR\$ 5.900.-

Incluye IVA

¡Contratar!

LLEVATE EL DISEÑO DEL LOGO GRATIS

Incluye diseño de Logo Básico en alta calidad **Gratis**

---

COSTOS ANUALES EN DISEÑO WEB BÁSICO

Costo anual por Hosting Ilimitado  
AR\$ 1.500.- **Gratis 1 año**

- ✓ Qué incluye el precio

### ¿Como esta compuesto el desarrollo web Básico?

El sitio Web Contiene 4 Secciones :

 **HOME / INICIO :**  
Dentro de este espacio puedes poner información relevante que el usuario verá al iniciar el sitio web, va incluido un logo y una foto de bienvenida con diversos textos, puede agregarse un botón que lleve al formulario de consultas directas.

 **SERVICIOS / QUIENES SOMOS :**  
Dentro de esta sección podemos poner textos que indiquen que hacemos, o quienes somos, con detalle de los contenidos. También podemos modificar los textos por imágenes.

 **PRODUCTOS / IMÁGENES**  
Dentro de esta sección ponemos hasta 4 sectores con una foto, un título y una pequeña descripción dentro del mismo para utilizarlo para productos y/o Galería.

 **CONTACTO**  
Esta sección incluye un formulario de contacto directo solicitando los siguientes datos : Nombre y Apellido, Correo Electrónico, Teléfono y Mensaje. El formulario puede recibirse en el correo que quieras.

- ✓ Vista de la página para recepción de curriculums y carga de datos.

Dentro de la solapa “Contacto”, se observan las opciones para colocar; Nombre, Apellido, Email, Teléfono, Puesto al que desea aplicarse, Localidad, y el link para cargar su CV



Dentro de los puestos a ocupar se establecieron; Ventas, Administración, Reparto y Mantenimiento.



Para las localidades de; James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba.

A.J. & J.A. Redolfi SRL

INICIO
EQUIPO
SERVICIOS
CONTACTO

### Dejanos tus datos

Nombre

Apellido

Email

Teléfono

Puesto que deseas ocupar ▼

Localidad ▼

Subí tu curriculum

James Craik  
 Río Tercero  
 Río Cuarto  
 San Francisco  
 Córdoba



Se incluye información sobre los valores y beneficios para la atracción de candidatos, y canales de contacto.

Valores de nuestro equipo

Beneficios de trabajar con nosotros

Todos nuestros logros los obtuvimos tras el esfuerzo y dedicación empleado a lo largo de los años

Trabajamos en equipo por el bien de todos, y mejorarlo cada día

Nos destacamos por ser una entidad de confianza donde nos encontramos

Trabajamos por brindar la mejor experiencia a nuestros clientes

En Redolfi podés;

Destacarte dentro de tu area proponiendo un plan de mejora dentro de los procesos que creas deficientes

Recibir una recompensa por ser el empleado que mejor se desempeñe en el mes

Y mucho más!

Contactanos!

**James Craik** José Maria Salgueiro 445 Tel/Fax 0353 - 4970244

**Río Tercero** Av. Gral. Manuel Savio 1867  
Tel/Fax: 03571 - 428501

**Río Cuarto** Suipacha 151 Tel 0358 - 4621808

**San Francisco** Av. J. L. de Cabrera 1339 Tel 03564 - 429329

**Córdoba** Antonio del Viso 19 Tel/Fax: 0351 - 4861910

- ✓ Vista de página web al recibir Cv's: En esta página automáticamente se cargarán los documentos enviados por los aspirantes, con su planilla de datos, para ser guardados y tenidos en cuenta por el Área Gerencial.

Envíos de formularios > Formulario Solicitudes de

## Formulario Solicitudes de empleo

Ver todos tus formularios enviados aquí.

+	Submission Time	Last Name	Email	Phone	First Name	Position
-						
+						



Publica tu Sitio

Para ver la tabla de envíos del formulario, debes publicar tu sitio.