

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Universidad Empresarial Siglo 21



Plan de posicionamiento de Marca Empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumna: Druetta, Brenda

DNI: 40.836.603

Legajo: RHU02209

Resumen

Considerando el contexto actual de gran competencia y cambios constantes, las empresas deben invertir esfuerzos para diferenciarse de sus competidores y contar con personal cualificado para ser líder en el mercado y continuar creciendo. Por ello, el presente trabajo final de grado consistió en el diseño de un plan de posicionamiento de marca empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa dedicada a la venta y distribución de una gran variedad de productos alimenticios, de limpieza, entre otros.

Se analizó la situación de la empresa en cuestión y se descubrió que los empleados ocupan un papel secundario, por lo tanto, el objetivo de dicho plan es comenzar a gestionar la marca empleadora para que los que trabajan allí estén más motivados y comprometidos. Además, con la ayuda de una atractiva Propuesta de Valor al Empleado, se busca promover la atracción y retención de empleados y potenciales candidatos.

Con la implementación de dicha propuesta, se obtuvieron beneficios económicos relacionados a un incremento de la rentabilidad de la empresa, debido al aumento de la productividad de los empleados, y a una disminución de los costos asociados a la contratación de personal.

Sin embargo, será necesario seguir trabajando sobre el plan, revisándolo y mejorando constantemente para que continúe respondiendo a las necesidades de la organización y del mercado laboral.

Palabras claves: marca empleadora, Propuesta de Valor al Empleado, atracción, retención.

Abstract

Considering the present context of great competition and constant changes, enterprises must focus their efforts in being different from their competitors and having qualified staff to be market leaders and keep growing. Therefore, the present degree final essay consisted of designing an employer branding positioning plan for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a company dedicated to a variety of food, cleaning and other products sale and distribution.

The company situation was analyzed, and revealed that the employees are in a secondary spot, so the plan objective is to start managing the employer branding to make the employees more motivated and compromised. Furthermore, with the help of an attractive Employee Value Proposition, seeks to promote the attraction and retention of potential candidates and employees.

With the implementation of this proposal, economic benefits were obtained related to an increase of the company's rentability, due to the growth of the employees' productivity and a decrease in the costs associated with staff hiring.

However, it will be necessary to continue working over this plan, checking and improving it constantly to keep it responding to the needs of the company and working market.

Keywords: employer branding, Employee Value Proposition, attraction, retention.

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Análisis de la situación</i>	4
<i>Marco teórico</i>	14
Marca empleadora: definición y beneficios.....	14
Propuesta de Valor al Empleado (EVP).....	15
Motivación y compromiso.....	16
<i>Diagnóstico y discusión</i>	17
Conclusión diagnóstica.....	18
<i>Plan de implementación</i>	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	19
Acciones.....	20
1. Definición de la EVP.....	20
2. Jornada de re-inducción.....	22
3. Compartir testimonios de los empleados en redes sociales.....	24
Herramienta de evaluación de la implementación.....	26
Marco temporal.....	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	27
<i>Conclusiones</i>	29
Recomendaciones.....	30
<i>Referencias</i>	31
<i>Anexo</i>	34
Anexo 1: Propuesta de Valor al Empleado de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.....	
Anexo 2: Cronograma de actividades de la jornada de re-inducción.....	
Anexo 3: Ejemplo de la publicación de un testimonio.....	
Anexo 4: Modelo de encuesta para evaluar la implementación del plan.....	
Anexo 5: Costo total de la propuesta.....	

Índice de tablas

Tabla 1. Recursos involucrados – Acción N° 1.....	22
Tabla 2. Recursos involucrados – Acción N° 2.....	24
Tabla 3. Recursos involucrados – Acción N° 3.....	25
Tabla 4. Recursos involucrados – Encuesta de evaluación de la implementación.....	26
Tabla 5. Variación de la ganancia según la inflación.....	28

Introducción

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 60 años de trayectoria, dedicada a la comercialización y distribución de una gran variedad de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, perfumería, artículos de limpieza y cigarrillos en el interior del país. La misma se fundó en el año 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Su centro de distribución principal se encuentra localizado en dicha ciudad, donde se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento de las cuatros sucursales ubicadas en las localidades de Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última solo funciona la distribuidora ya que en el 2004 se decidió cerrar el supermercado mayorista. En la actualidad, cuenta con 6.000 clientes aproximadamente, de manera que abarca casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte y un plantel compuesto por 130 empleados.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es posible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado a los competidores, dos aspectos que son muy valorados por los clientes del sector (Canvas, 2020).

Analizando a la organización y más específicamente su estructura, se puede observar que no cuentan con un área especializada en Recursos Humanos a pesar de ser una empresa de tamaño mediano con más de 100 empleados. Esto se traduce en un gran problema debido a que no existen procedimientos definidos de ningún tipo, arrancando desde el reclutamiento y la selección de personal. Tampoco hay programas establecidos de inducción ni planes de capacitación. Si bien la rotación de personal es baja, no se mide el clima organizacional y la satisfacción de los empleados. Además, tienen problemas con la promoción interna ya que se basan solo en la antigüedad y confianza. La causa de esto es la falta de aplicación de evaluaciones de desempeño.

En cuanto a la tecnología, no hacen un uso provechoso de la misma, existiendo aun tareas que se ejecutan de forma manual cuando pueden digitalizarse perfectamente. Así mismo, no utilizan las redes sociales para promocionar la empresa, una herramienta fundamental de comunicación externa, y por qué no interna, en plena era de la información y la tecnología.

Es visible el hecho de que Redolfi S.R.L. se encuentra bien posicionada y consolidada en el mercado, tanto por su larga experiencia como por la calidad en la atención y los precios competitivos que ofrece a sus clientes. Sin embargo, están dejando de lado el capital más valioso de una empresa para que funcione, el personal. Por lo tanto, con el desarrollo del presente trabajo se pretende lograr que la empresa no solo sea reconocida por sus clientes sino que también se posicione en el mercado como una de las empresas elegida por los empleados por ser un buen lugar para trabajar, es decir, desarrollar la marca empleadora.

Son relativamente escasos, pero no menos importantes, los estudios y la bibliografía sobre marca empleadora o, en inglés *employer branding*, ya que es un término que se está empezando a aplicar y a darle la importancia necesaria hace relativamente poco tiempo.

Randstad, una empresa multinacional que brinda servicios de Capital Humano, realiza anualmente un estudio cuantitativo descriptivo sobre el atractivo de las compañías como marca empleadora, denominado *Employer Brand Research*. En la edición 2019 de Argentina, el mismo reveló que

Trabajo flexible, salario y beneficios, cultura organizacional, desarrollo profesional, ambiente laboral, work & life balance y otras tantas variables conforman los factores más importantes que los trabajadores tienen en mente a la hora de evaluar un empleador, y aunque para la mirada tradicional aún suene raro, de eso se trata, los candidatos sin duda hoy están evaluando exhaustivamente a las empresas al momento de elegir donde trabajar. (Andrea Ávila, 2019, parr. 11).

Las variables nombradas anteriormente no son solamente importantes para captar futuros candidatos sino que deben ser tenidas en cuenta a su vez para retener a los que ya son parte, porque si han servido para atraer, no caben dudas que son necesarias para que los empleados sigan eligiendo trabajar en la empresa. Lo que se busca con el employer branding es tanto atraer como retener (Aguado y Álvarez, 2017).

Sin embargo, nada de esto es posible si no existe una buena comunicación y así lo confirma la consultora “AL Grupo Humano” en la investigación cuantitativa que llevaron a cabo en Argentina en el año 2016, cuyo propósito era analizar lo que la gente dice sobre la marca empleadora de la empresa en la que trabaja. Los resultados que obtuvieron revelaron que para construir una marca empleadora y generar el sentimiento de pertenencia en los trabajadores es necesario que exista una comunicación eficaz y confiable. Además, afirman que la comunicación es uno de los elementos valorados y que se tiene en cuenta a la hora de recomendar una empresa para trabajar (AL Grupo Humano, 2016).

Lo descripto anteriormente se refleja también en el “*Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*”, un estudio empírico realizado en una empresa multinacional del sector bancario que opera en Portugal, Argentina y México. En dicho estudio, Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores (2014) manifiestan que la transmisión de valores y ventajas de la empresa, la comunicación interna empleada por la misma y el sentimiento de pertenencia son conceptos claves que no pueden faltar a la hora de construir la marca empleadora.

Por lo tanto, se considera relevante trabajar esta temática en Redolfi S.R.L. porque el hecho de no contar con un área de recursos humanos y procesos definidos deja en evidencia el papel secundario que ocupan los empleados en la misma. En el entorno competitivo y cambiante de hoy en día, y con la escases de recursos talentosos es importante atraer y retener a los mejores. Además de que se reducen notablemente los costos de contratación, promoviendo el compromiso y la motivación de los empleados se obtiene, como efecto colateral, beneficios económicos relacionados a la productividad y rentabilidad de la empresa; objetivo principal de cualquier organización con fines lucro.

Análisis de la situación

Con respecto a la información suministrada sobre A.J & J.A Redolfi S.R.L., se pudo observar que es una empresa familiar con una larga trayectoria. Esta característica se hace presente en la informalidad que embiste a toda la organización y en su cultura, afirmándolo en las declaraciones de la misión, visión y valores.

Siguiendo con las bases de la marca, las mismas demuestran que se focalizan en brindar un servicio de calidad orientado en la atención al cliente y, por supuesto, seguir creciendo. También hacen hincapié en la importancia de sus empleados en cuanto a la permanencia y desarrollo de los mismos. Sin embargo, queda solo en palabras y no se visualiza en los hechos. Esto sucede porque no existe un área o persona especializada en la gestión de los recursos humanos que se encargue de mejorar este punto y muchos otros.

Como consecuencia, no hay procedimientos definidos de ningún tipo. Del reclutamiento y la selección de personal se encarga cada área según la necesidad que tengan y para los cargos importantes que conllevan un alto grado de responsabilidad, utilizan canales tradicionales y obsoletos como el diario. No existe un programa de inducción por lo que el empleado nuevo tiene que aprender trabajando, teniendo así un margen de error. A la promoción interna la manejan según la antigüedad y confianza que tienen en el trabajador, lo que trae problemas porque en ocasiones no están capacitados para el nuevo puesto y los gerentes deben echar atrás la decisión tomada.

A su vez, hay ausencia de planes de capacitación para formar a los empleados que tienen potencial para ascender de puesto y capacitaciones en general. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño ni se cuenta con descripciones actualizadas y completas de todos los puestos. Si bien la empresa tiene una tasa baja de rotación de personal, no realizan mediciones de clima organizacional ni satisfacción, por ende no se conoce si realmente los empleados se encuentran motivados y comprometidos con la empresa o si hay aspectos a mejorar.

De la entrevista con los Gerentes de venta, compras, depósito y administración se pudo percibir un deficiente control interno y organización ya que no cuentan con sistemas

informatizados para registrar y controlar todas las etapas de los procesos de abastecimiento, compra y venta (Canvas, 2020).

También se observaron problemas de higiene y seguridad en cuanto al lugar de trabajo como iluminación, instalación eléctrica y ergonomía, pero estos problemas estarán resueltos cuando se trasladen al nuevo depósito que se encuentra en construcción. Se estima que el mismo permitirá mejorar la organización ya que todo estará centralizado en un mismo lugar, aumentará la capacidad de almacenamiento y venta y disminuirán los costos de roturas y robos de mercadería.

Para realizar un análisis más profundo y completo sobre la situación actual de la empresa, es necesario observar su entorno externo que está compuesto por factores y variables que, estando fuera del control de la empresa, afectan positiva o negativamente al funcionamiento de la misma. En este caso se utilizó la herramienta PEST que permite ahondar en los siguientes factores: político, económico, social y tecnológico.

Factores políticos:

- Ante la pandemia mundial causada por el virus COVID-19, se decretó el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” (Boletín Oficial, 2020) para todo el país. Sin embargo, el Art. 6 del Decreto 297/2020, dispone que quedan exceptuadas “las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia” (Boletín Oficial, 2020). Por lo tanto, Redolfi S.R.L. puede continuar trabajando, adoptando todas las medidas de seguridad correspondientes, ya que se dedica a la distribución de productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza, entre otros de necesidad básica.
- El 13/12/2019 se decretó que, por 180 días, rige la indemnización doble para los despidos sin justa causa (Argentina.gob.ar, 2019). El mismo tiene vigencia hasta el 10 de Junio de 2020.
- A través de la asistencia social que otorga el Estado para los sectores más vulnerables, aumenta el consumo de productos alimenticios. Un ejemplo de esto es la “tarjeta alimentar”.

Factores económicos:

- Argentina es un país que se encuentra en crisis económica hace ya un largo tiempo, pero con el actual escenario de COVID-19, la situación ha empeorado. La inflación en el mes de marzo llegó a 3,3%, un aumento del 1,3% con respecto al mes de febrero. Mientras tanto, la inflación interanual marcó un 48,4%. A su vez, el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo un incremento del 3,9% (INDEC, 2020).
- La política de precios cuidados perjudica a la empresa porque el incremento de los precios de esos productos no acompañan al crecimiento de los costos de distribución.
- El Gobierno Nacional firmó un acuerdo con la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) que posibilitará a que pequeños y medianos comercios de todo el país puedan ofrecer 59 productos al mismo precio de referencia que los supermercados e hipermercados (Argentina.go.ar, 2020).
- Se liberaron las barreras de todos los peajes de la provincia de Córdoba por lo que dure la cuarentena.

Factores sociales:

- Un estudio realizado por Kantar demostró que han cambiado los hábitos de consumo en el país a causa de la pandemia. El 78% de los consumidores intentan evitar aglomeraciones y prefieren comprar en comercios cercanos a sus casas, evitando los supermercados y grandes centros comerciales. A su vez, priorizan la compra de alimentos no precederos y productos de limpieza e higiene. Además, 4 de cada 10 argentinos estima que incrementarán sus compras online porque consiguen mejores precios, ahorran tiempo y es más cómodo (Infobae, 2020).
- Los resultados del cuarto trimestre del 2019 indican que en Argentina, la tasa de actividad fue de 47,2% y la tasa de empleo alcanzó el 43,0%. En cuanto a la desocupación, la misma fue del 8,9% (INDEC, 2020).

Factores tecnológicos:

- La tecnología avanza a pasos agigantados y hay que adaptarse a lo nuevo para sobrevivir en el mercado, sobre todo en la situación que se enfrenta mundialmente que llegó a cambiarlo todo. Por ejemplo, el comercio electrónico ha incorporado

nuevos compradores, principalmente en las categorías de alimentos y farmacia (Infobae, 2020).

- La digitalización está transformando las operaciones en la distribución mayorista y para ser cada vez más competitivo es necesario utilizar los sistemas de gestión de la demanda, las plataformas de comercio omnicanal y soluciones de gestión de inventarios. También, es cada vez más frecuente la utilización de la Big Data que permite realizar un análisis predictivo para optimizar la gestión de la demanda, la planificación y los procesos de venta (Intelligence Group, 2020).

Otra herramienta útil que permite identificar cuál es la situación actual de una empresa con respecto a sus competidores y determinar cuáles son sus ventajas competitivas y qué aspectos hay que reforzar para desarrollar las estrategias correspondientes, es el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Riquelme, 2015). Las mismas se dividen en:

- Amenaza ante nuevos competidores: la barrera de entrada en este rubro es alta porque hay que realizar una gran inversión inicial en infraestructura, equipamientos, logística, sistemas informáticos, personal y capacitación. A su vez, hay que contar con capacidad tanto económica como edilicia, para realizar compras de gran volumen ya que de lo contrario no será rentable y no podrá permanecer por mucho tiempo en el mercado la nueva empresa que ingrese.
- Rivalidad entre competidores: es un mercado que tiene mucha competencia y se clasifican en mayoristas con salones comerciales y en empresas con preventistas y entrega a domicilio. Si bien Redolfi S.R.L. es el único mayorista en James Craik, en las demás localidades donde están situadas sus sucursales hay una o más empresas que son competencia; algunas de ellas mejor posicionadas que otras. Debido a esto, es necesario destacar de los rivales a través del servicio que se brinda, ya sea con tiempos acotados de entrega, ofertas interesantes, financiación, brindar asesoramiento, entre otras estrategias, para hacer frente a la competencia.
- Poder de negociación de los proveedores: se dan dos situaciones completamente diferentes. Por un lado, los proveedores de grandes y reconocidas marcas poseen mucho poder de negociación al nivel de que si no cumplís con los requisitos que imponen, no puedes acceder a descuentos importantes y, por ende, conseguir

precios más competitivos. Además, hasta peligra la posibilidad de poder distribuir de manera exclusiva sus productos. En cambio, las marcas menos conocidas tienen un poder de negociación reducido ya que necesitan vender sus productos y hacerse conocidos. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak (Canvas, 2020).

- Poder de negociación de los clientes: como los clientes de la empresa son, en general, despensas de barrio, quioscos, salones pequeños, bares y confiterías, restaurantes, tienen poco poder de negociación con respecto al precio y financiación. Sin embargo, al haber mucha competencia, pueden cambiar de proveedor fácilmente (Canvas, 2020).
- Amenaza de servicios y productos sustitutos: en este apartado, más que de productos sustitutos, hay que hablar de marcas sustitutas para los mismos productos. También existen las pymes que fabrican, comercializan y distribuyen sus propios productos a clientes minoristas.

A continuación, se usará la herramienta FODA para analizar las características internas de la empresa; por un lado las fortalezas, que le permiten destacarse del resto y por otro lado las debilidades, que son los puntos deficientes que se necesitan cambiar o mejorar. También se analiza la situación externa observando las oportunidades que le favorecen y las amenazas que le afectan.

Fortalezas:

- Tiene una ubicación estratégica ya que casa central se encuentra en la ciudad de James Craik, que se conecta con dos rutas nacionales importantes, la N° 9 y la N° 10. Además, cuenta con 4 sucursales distribuidas en la provincia de Córdoba en las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y otra en la ciudad de Córdoba.

- Cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, abarcando así casi la totalidad de la provincia de Córdoba y llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, demostrando crecimiento continuo.
- Posee una flota propia de 73 vehículos, desde utilitarios a camiones de gran porte, los cuales se encuentran ploteados e identificados con el logo de la empresa.
- No tienen problemas de endeudamiento ya que el 80% de sus ventas son de contado y el resto plazos de cobranza no superiores a los 21 días.
- Tienen excelente relación con sus proveedores.
- El margen de marcación oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, pueden conseguir un margen superior, ya que alcanzan los descuentos que le otorga el proveedor.
- Su producto se diferencia a través del servicio prestado: el tiempo acotado de entrega (entre 24 y 48hs), brindan asesoramiento comercial a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan y luego realizan visitas de seguimiento y por último, ofrecen un gran variedad de productos de grandes empresas y de primera calidad, a precios competitivos.
- Cuentan con inspecciones regulares de higiene y seguridad y cumplen con las recomendaciones que el inspector les deja en las memorias técnicas, además los empleados cumplen con las normas de cuidado personal.
- Tienen buena relación con los empleados y baja rotación de personal.
- Se encuentran en el proceso de construcción de un nuevo centro de distribución (fuera del ejido urbano de James Craik) para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa y lograr mayor organización interna.

Debilidades:

- No cuentan con un área o persona capacitada en Recursos Humanos, solo desde administración se liquidan los sueldos.
- No hay procedimientos definidos para el reclutamiento y selección de personal. Tampoco para la inducción ni promoción interna por lo que se cometen errores. Así mismo no existen planes de capacitación.

- El clima laboral no se mide, por ende no hay definido un plan de mejora. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño.
- En el organigrama no figuran todos los puestos de trabajo. Tampoco están las descripciones de todos los puestos y los que hay están desactualizados; se hicieron en el 2005. A su vez, hay personas que realizan el trabajo de dos puestos diferentes como el Gerente General que también desarrolla las funciones del Gerente Comercial.
- Falta de organización y gran deficiencia en los controles internos ya que no cuentan con un sistema informatizado para realizar el control de lo que se baja del camión y lo que se pidió, no tienen un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias por lo que se produce el sobre stock en algunos casos y no tienen un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo ni se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. A su vez, carecen de un sistema de gestión de compras, por lo que las órdenes son confeccionadas en planillas de Excel, que siguen un formato preestablecido pero que no permite consultar su evolución o estado.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación, utilizan canales tradicionales y con poco alcance masivo por lo que tienen poca publicidad y presencia en las redes sociales. Generalmente contactan ellos mismos a los potenciales clientes que quisieran venderles.

En cuanto a las amenazas, los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios, por lo que la tasa de rentabilidad interna fue disminuyendo con el paso del tiempo. En relación a la competencia, es alta en toda la provincia, incluso en las localidades en las que tienen sucursales, por lo que el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente. Así mismo, la competencia tiene solo una o dos sucursales pero llegan a los distintos puntos con camiones por lo que realizan recorridos más extensos, en cambio A.J & J.A Redolfi S.R.L. solo realiza recorridos cortos.

Con respecto a las oportunidades, como los clientes, en general, son despensas de barrios, mini mercados, quiscos, salones de pocos m², unipersonales o con pocos empleados,

de escasos recursos, volúmenes de ventas reducidos y no cuentan con utilitarios para transportar la mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación con respecto al precio y financiación; no tienen capacidad para negociar un descuento. Otra oportunidad es que poseen una economía de escala ya que es un sector de consumo masivo, por lo que el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Luego de realizar un análisis exhaustivo sobre el entorno interno y externo de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se puede afirmar que, al no contar con un área de Recursos Humanos, se desencadenan una serie de dificultades que afectan a la marca empleadora de la misma.

Para comenzar, se observó que el primer problema surge porque no hay un programa de inducción entonces cuando ingresa un nuevo empleado no tiene el período de adaptación en el cual se le informa y transmite la historia, misión, visión y valores de la empresa para comprender su cultura y cómo se hacen las cosas allí. Esto hace que el empleado no logre desarrollar el sentido de pertenencia para con la empresa y contagiar ese sentimiento a sus compañeros. A su vez, aprende trabajando por lo que no tiene en claro qué es lo que le corresponde hacer y cómo tiene que hacerlo, produciéndose de esta manera un margen de error y una primer experiencia mala que posiblemente perdure en la mente del nuevo empleado. Así mismo, no están las descripciones de todos los puestos y los que hay, se realizaron en el 2005 y quedaron obsoletos. Esto contribuye a que no estén delimitadas las funciones y responsabilidades que le corresponden a cada uno y se produzcan confusiones o se comentan errores.

Si bien existe la promoción interna, no está definida y se toma la decisión en base a la antigüedad y a la confianza que se tiene en el empleado por lo que, en muchas ocasiones, los directivos tienen que retroceder con la decisión tomada porque la persona no se encuentra capacitada para el nuevo puesto. Esto provoca pérdidas de tiempo, genera un mal estar para el empleado que fue promovido y que tiene que volver a su puesto antiguo por no ser capaz y, por lo tanto, se desmotiva, de modo que comienza a ser menos productivo.

Esta situación se produce, en primer lugar, porque no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño. Por ende, se desconoce cuál es el rendimiento real de cada empleado, no se sabe qué está haciendo mal y qué puede mejorar y tampoco se pueden tomar decisiones correctas, ya sea para promover de puesto a un empleado o capacitarlo para que mejore su desempeño. Otra consecuencia de no realizar evaluaciones de desempeño, es que no se pueden planificar las capacitaciones ya que se desconoce qué se necesita y a su vez, al no realizar capacitaciones, se pierde la oportunidad de ascender a un empleado que es competente pero que le faltan algunos conocimientos técnicos que podría adquirir con una capacitación.

En cuanto al clima organizacional, el mismo no se mide por ende se desconoce si los empleados están realmente motivados y satisfechos con su trabajo y el ambiente laboral, cuáles son sus necesidades y qué aspectos hay que mejorar.

Por último, se observó que no se utilizan las redes sociales para promocionar la empresa, solo Facebook para atraer nuevos clientes. En el caso de la selección para cargos de alta responsabilidad, utilizan avisos en diarios que son caros y menos efectivo que, por ejemplo, LinkedIn, una herramienta muy eficiente para ese tipo de puestos.

Todas las empresas tienen marca empleadora y, cuando no es gestionada, se torna negativa y resta. Por tal motivo es necesario trabajar en ella y desarrollar una estrategia para generar una ventaja competitiva.

En estos tiempos, en los que escasean los talentos y abundan las ofertas de trabajo, es importante desarrollar una buena marca empleadora para atraer a los mejores y que sean los candidatos los que elijan trabajar en la empresa y, a su vez, para que los empleados que ya forman parte quieran quedarse. En este sentido, juega un papel fundamental la tecnología. Hacer un uso provechoso de la misma puede marcar la diferencia con los competidores.

Si se fomenta el desarrollo de la marca empleadora, son numerosos los beneficios que se obtienen. En su mayoría son intangibles, como lograr que los empleados “se pongan la camiseta de la empresa” y se transformen en embajadores de la marca, mejorar la imagen de la empresa tanto internamente como externamente antes los proveedores, clientes, potenciales candidatos y futuros inversionistas, tener empleados motivados y con ganas de

crecer y hacer lo mejor en su trabajo. A su vez, todos estos beneficios intangibles se transforman en beneficios económicos ya que se reducen los costos en los procesos de reclutamiento, selección y de capacitación porque se selecciona a la persona más idónea, es poco probable que se tenga que efectuar alguna desvinculación, aumenta la productividad y, por ende la rentabilidad de la empresa.

Cada vez se habla más sobre este tema y se le está comenzando a dar importancia porque, si bien es un proceso largo y que tiene un costo, al final del camino se pueden visibilizar los resultados y ver que vale la pena. Desarrollar una estrategia de marca empleadora no es un gasto, es una inversión a largo plazo que genera cambios perdurables en el tiempo y una ventaja competitiva que permite diferenciarse y liderar en la competencia.

Marco teórico

En esta sección se realizará un breve pasaje teórico sobre los conceptos más relevantes sobre la temática central del presente trabajo, la cual es marca empleadora. Se desarrollará su definición y los beneficios que brinda y además se explicarán los conceptos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora de diseñar un plan de marca empleadora, entre ellos la EVP, la motivación y el compromiso de los empleados.

Marca empleadora: definición y beneficios

El concepto de marca empleadora o, en inglés, *employer branding*, tiene origen en el año 1996 de la mano de Tim Ambler y Simon Barrow, quienes la definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler y Barrow, 1996, p. 187). Con estos beneficios se referían a actividades de desarrollo, recompensas monetarias y sentimientos de pertenencia, dirección y propósito (Ambler y Barrow, 1996).

Como se puede ver, es un concepto relativamente reciente y aun no hay desarrolladas una gran variedad de investigaciones sobre el tema. Sin embargo, con el advenimiento de la globalización y la tecnología, se han modificado las necesidades de los empleados y de los clientes, cambiando también el trabajo, para adaptarse a las nuevas necesidades. Por este motivo es que las empresas y los profesionales de recursos humanos han comenzado, en los últimos años, a darle importancia a la gestión de marca empleadora, para atraer y retener a los empleados más cualificados (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López, 2018).

Una definición más reciente es la que brindan Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López (2018), quienes definen al *employer branding* como “la imagen de empleador que tenemos de una organización fruto de la oferta comunicada y experimentada en la relación con ella” (p. 36) y por ello sostienen que es clave informar, motivar, seducir, comprometer y fidelizar a los empleados para asegurar que la empresa continúe siendo sostenible y rentable en el tiempo (Rodríguez-Tarodo et al., 2018).

Gestionar la marca empleadora genera beneficios para la empresa, tanto en el plano estratégico como en el plano operativo, desde el largo plazo hasta el corto plazo. Entre ellos, permite planificar estratégicamente al talento necesario para conseguir los objetivos

establecidos por la empresa, se reduce la inversión destinada al reclutamiento ya que la misma se segmenta y dirige a perfiles objetivos disminuyendo los gastos, posibilita identificar las necesidades y expectativas de los empleados para gestionarlas correctamente y evitar que se vayan de la empresa, contribuye en el aumento del compromiso por lo que aumenta el rendimiento y la productividad de los empleados impactando en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa, y por último, convierte a los empleados en embajadores de la marca (Rodríguez-Tarodo et al., 2018).

Para lograr una buena marca empleadora es necesario que el departamento de recursos humanos una esfuerzos con marketing y comunicación. Desde el marketing, en este caso interno, es decir dirigido hacia los empleados, se aporta todos los conocimientos relacionados a la “marca”, o sea a la imagen que percibe el personal con respecto al empleador/organización y a las experiencias vividas. En el caso de la comunicación, es una herramienta fundamental ya que sin ella sería imposible dar a conocer, ya sea dentro o fuera de la empresa, lo que se está haciendo y ofreciendo a los empleados, por lo tanto no se podría cumplir con el objetivo que persigue el employer branding (Rodríguez-Tarodo et al., 2018). En este sentido, cobran relevancia las redes sociales como una herramienta de comunicación muy útil para brindar información, dar a conocer la empresa, reclutar, entre otras posibilidades.

Propuesta de Valor al Empleado (EVP)

Es necesario considerar a la EVP, es decir, la propuesta de valor al empleado, ya que es fundamental para el proceso de creación de una marca empleadora. La misma consiste en “la oferta de valor que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso” (Rodríguez-Tarodo et al., 2018, p. 37). La EVP está compuesta por todos los beneficios, valores, políticas y procesos que la organización ofrece para el desarrollo y crecimiento de sus empleados (Rodríguez-Tarodo et al., 2018). Para que cumpla su función, debe estar alineada a la estrategia de la empresa, debe amoldarse a las demandas y necesidades de los empleados y ser comunicada, tanto al interior como exterior de la organización para atraer candidatos y fidelizar al personal (Rodríguez-Tarodo et al., 2018).

Motivación y compromiso

Siempre que se habla de marca empleadora se mencionan estos conceptos debido a que es sumamente necesario tenerlos en cuenta ya que si una empresa no cuenta con empleados comprometidos y motivados, la imagen de la misma se vuelve desfavorable lo que dificulta la atracción de candidatos, además de las consecuencias negativas con respecto al aumento de la rotación y ausentismo y a la baja de productividad. Pero para lograr que los empleados estén motivados y comprometidos, primero hay que entender de qué se trata cada concepto.

Según Newstron (2011), la motivación es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 107), es este caso, que su conducta apunte al logro de una meta organizacional. Para gestionarla, se precisa conocer y comprender las necesidades de los empleados y también, descubrir los factores que influyen en la desmotivación para contrarrestarlos (Newstron, 2011).

El compromiso es “el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (Alles, 2008, p. 309). Un grado más profundo es el sentido de pertenencia, que incluye, además, sentir orgullo por pertenecer a la empresa. Para lograr este sentimiento, es necesario involucrar a los empleados, que participen, y brindar retroalimentación sobre el desempeño, ya sea positivo o negativo (Alles, 2008).

En resumen, gestionar la marca empleadora de una empresa es algo relativamente nuevo y que poco a poco se le está dando la importancia que merece debido al contexto actual de abundante competencia, escasos de talento y cambios, y a los numerosos beneficios que aporta a la empresa que se traducen, al final, en ventajas económicas y ahorro de tiempo. Como se manifestó, atraer y retener a los mejores depende de la imagen que perciben los candidatos y empleados sobre lo que ofrece la empresa, por lo tanto es crucial brindar una EVP enfocada en sus necesidades y demandas para lograr la motivación y el compromiso buscado y obtener así, empleados embajadores de la marca. Pero para ello, es necesario contar con una buena comunicación, tanto al interior como al exterior de la organización, para que todo el esfuerzo y trabajo no sea en vano; aquí es donde las redes sociales empiezan a cobrar relevancia como una herramienta útil para tal fin.

Diagnóstico y discusión

Retomando la información que se obtuvo a partir del análisis de la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se determinó que los empleados de dicha empresa ocupan un lugar secundario en la misma y que, al no existir un área de Recursos Humanos que se encargue de las tareas que conciernen al personal, se generan diversos problemas que afectan al correcto funcionamiento de la empresa.

En general, estos problemas surgen por la informalidad que embiste a la totalidad de la empresa y la falta de profesionalización al no contar con procedimientos definidos. En este sentido, se encontró que no hay un programa de inducción, se desconoce si los empleados están satisfechos y motivados y cuáles son los beneficios que se les ofrecen, no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño por lo que no se realizan capacitaciones y se incurren en errores a la hora de tomar decisiones con respecto a la promoción interna. Además, no hay descripciones de todos los puestos y las que hay están desactualizadas, por lo tanto se dificulta el reclutamiento y la selección de personas idóneas y a su vez, no están delimitadas las funciones y responsabilidades de cada trabajo. Por último, a la hora de reclutar candidatos para puestos con altas responsabilidades, utilizan el diario que es una herramienta que ha quedado obsoleta a causa de la tecnología que avanza a pasos agigantados.

Todas las deficiencias mencionadas anteriormente, influyen y afectan, de una forma u otra, en la marca empleadora de la empresa, la cual no está gestionada. En consecuencia, se ve perjudicada la motivación de los empleados y dificulta al desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso de los mismos. De igual manera, disminuye el desempeño de cada uno lo que se traduce en una baja de la productividad, ocasionando pérdidas tanto económicas como de tiempo. Así mismo, cuando los empleados no están motivados es más propenso a que aumente el ausentismo y la rotación de personal.

Por otra parte, cuando una empresa no cuenta con una estrategia de marca empleadora es poco conocida por el mercado laboral y posiblemente se genere un boca en boca negativo, lo que dificulta el proceso de reclutamiento y selección ya que las personas más calificadas no querrán trabajar allí, por lo tanto aumenta el costo y el tiempo que conlleva dicho proceso, además de que se reduce la cantidad de candidatos aptos para el puesto requerido.

Conclusión diagnóstica

Considerando todos los efectos negativos que surgen como consecuencia de no gestionar la marca empleadora, queda a la vista la importancia y relevancia de tratar la misma. Principalmente, porque el conjunto de estas pérdidas pueden desestabilizar a una empresa y llevarla a su desaparición, sobre todo en el contexto actual caracterizado por una gran competencia, avances tecnológicos y cambios repentinos que obligan a adaptarse a las nuevas tendencias para sobrevivir en el mercado.

Además, son significativas las numerosas ventajas que trae aparejada una buena gestión de la marca empleadora. Entre ellas, la reducción tanto de costos como de tiempo a la hora de reclutar ya que la empresa se vuelve atractiva para los candidatos y a su vez, los empleados de la misma la recomiendan, obteniendo como resultado una gran variedad de candidatos talentosos para cubrir las vacantes disponibles.

Otro beneficio es que aumenta la motivación, el compromiso y se genera un clima de trabajo agradable, promoviendo de esta manera la retención de los mejores empleados y la reducción de rotación de personal y de ausentismos. Así mismo, aumenta la productividad de cada uno y por ende, la rentabilidad de la empresa.

Por último, y no por ello menos importante, cuando una empresa cuenta con empleados que son embajadores de la marca, se transmite una buena imagen hacia el exterior logrando de esta manera atraer nuevos candidatos, clientes, proveedores y futuros inversionistas; porque de acuerdo a cómo percibe el empleado a la organización, es lo que va a transmitir al público de interés, con quienes mantienen contactos estrechos. Por tal motivo es de suma importancia contar con empleados motivados y comprometidos para el crecimiento de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, tanto lo negativo por no contar con un plan de marca empleadora como los beneficios que se pueden obtener al implementarlo, es necesario que la empresa invierta esfuerzos en gestionar su marca empleadora. Es la tendencia a la que actualmente están acudiendo todas las empresas que buscan y desean diferenciarse en el mercado y crecer.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de posicionamiento de marca empleadora en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para aumentar la motivación y compromiso de los empleados, mejorando de esa manera la productividad y promoviendo la atracción y retención de los mismos, traduciéndose todo en un incremento del 3% de la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

- Definir la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) con la finalidad de atraer y retener a los actuales y futuros empleados y comunicarla efectivamente dentro y fuera de la organización, por medio de un flyer.
- Realizar una jornada de re-inducción con el fin de reforzar la cultura de la empresa y generar sentido de pertenencia para comenzar a convertir a los empleados en embajadores de la marca.
- Compartir en redes sociales y página web testimonios de los empleados sobre la empresa y su trabajo para reforzar la estrategia de atracción de candidatos y mejorar la imagen de la organización como empleador.

Alcance

Ámbito geográfico: la propuesta está planificada para ser implementada tanto en casa central, ubicada en la localidad James Craick, como en sus sucursales de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba. Por tal motivo, la misma no es generalizable ya que está desarrollada de acuerdo a la situación y necesidades de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Temporal: el plan de posicionamiento de marca empleadora tendrá una duración de 5 meses y comenzará a partir de Agosto de 2020 y se estima finalizar en Diciembre de 2020.

Acciones

1. Definición de la EVP (Propuesta de Valor al Empleado)

La EVP es el conjunto de atributos y beneficios que una empresa posee y ofrece a sus empleados y al mercado laboral, que busca diferenciarse de la competencia, con el objetivo de atraer y retener al personal y a potenciales candidatos. Además, las acciones que se desprenden de la EVP, contribuyen a la motivación y compromiso de los empleados. La misma se define teniendo en cuenta la cultura, valores, misión, visión y filosofía de la empresa, además de las necesidades de los colaboradores y de las tendencias que siguen el mercado y la competencia. Para que la EVP cumpla su función, una vez definida debe ser puesta en marcha, para que exista congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y comunicada para que sea conocida por todos, ya sea al interior de la empresa como al exterior de la misma. A su vez, la EVP debe ser revisada al menos anualmente y actualizada, de ser necesario, para que continúe respondiendo a las necesidades de los colaboradores y de futuros candidatos, ya que se busca y se persigue una mejora continua y generar embajadores de la marca. Una de las mejores formas para evaluar la EVP, es escuchando la opinión de las personas para las que está dirigida, por medio de encuestas y posibilitando un feedback constante.

La EVP será comunicada por primera vez a los empleados en la jornada de re-inducción, a cargo de los directivos de la empresa, y luego de que sea conocida por todas la sucursales, se la comunicará al exterior de la empresa, por medio de un flyer publicado en la página web y en sus redes sociales (Facebook e Instagram); en este caso, debe ser publicado mensualmente para que no se pierda en el feed. Después de ser comunicada y conocida por todos, es hora de poner en marcha los nuevos beneficios que comenzará a ofrecer la empresa.

Destinatarios: la EVP está diseñada y dirigida para la totalidad de la empresa, es decir a sus 130 empleados, y al público exterior para que cumpla su función de atraer.

Tiempo estimado: planificar y diseñar la EVP llevará 2 meses. Comunicarla y ponerla en acción es una actividad de todos los días y para siempre.

Acciones específicas:

- Definir los atributos y beneficios que van a caracterizar a la empresa (ver Anexo 1).
- Entregar un borrador a los directivos para que lo verifiquen y aprueben.
- Enviar el boceto al diseñador gráfico para que realice el flyer.
- Comunicarla en la jornada de re-inducción.
- Cargar el flyer a la página web y subirlo a Facebook e Instagram.
- Implementarlo.

Nuevos beneficios:

- Sorteo de una caja de productos alimenticios y de limpieza: esta acción se realizará de forma bimestral, en cada sucursal, y si sale algún empleado que ya ganó, se vuelve a sortear para que todos tengan la posibilidad de ganar. Cada caja contendrá productos que comercializa la empresa por un total de \$1.500 a precio de costo. El costo bimestral será \$7.500 (5 sucursales x \$1.500).
- Caja navideña: en el mes de diciembre se hace entrega de una caja navideña a cada empleado, de todas las sucursales. Cada caja tiene un costo de \$400, por lo tanto esta acción tendrá un costo total de \$52.000 (130 empleados x \$400).
- Entrega de un presente en el día de cumpleaños: se entrega una caja de bombones al empleado que cumpla los años y se sube una foto del mismo felicitándolo en el Instagram y Facebook de la empresa, además de enviar un comunicado interno para que todos los compañeros se enteren y lo saluden. La caja de bombones tiene un costo unitario de \$240.

Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$72.295. En la tabla siguiente se puede observar información más detallada.

Tabla 1. *Recursos involucrados – Acción N° 1*

Acciones específicas	Recursos humanos	Recursos físicos	Presupuesto
Definir los atributos y beneficios que van a caracterizar a la empresa	-Analista de RR.HH.	-Computadora	Honorarios del analista de RR.HH. \$800 (valor hora) x 12 horas \$9.600
Entregar el borrador a los directivos para que lo verifiquen y aprueben	-Directivos (supervisión)	-Computadora	+ Diseñador gráfico \$2.500
Enviar el boceto al diseñador gráfico para que realice el flyer	-Diseñador gráfico	-Computadora	+ Impresión de flyer \$455
Comunicarla en la jornada de re-inducción	-Directivos	-Flyer impresos (130 copias)	+ Costos de los nuevos beneficios (en el tiempo de duración de la propuesta) \$59.740
Cargar el flyer a la página web y subirlo a Facebook e Instagram	-Analista de RR.HH.	-Computadora	
Costo total de la acción			\$72.295

Fuente: Elaboración propia

2. Jornada de re-inducción

Se propone realizar una jornada de re-inducción porque los empleados de la empresa no han tenido un proceso de inducción, han tenido que aprender trabajando y no tuvieron la instancia de socialización. Por tal motivo se considera relevante hacer la jornada de re-inducción, para que los empleados comprendan y hagan parte de ellos a la cultura de la empresa, su misión, visión y valores. El objetivo de esta acción es aumentar el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa mostrándoles lo importante que son para la misma y cómo contribuyen con su trabajo al logro de los objetivos planteados. Lo que se busca es comenzar a generar embajadores de marca. Además, en este espacio se va a comunicar la EVP que comenzará a ser parte de la empresa.

La jornada tendrá una duración total de 4 hs. con un coffee break (descanso) incluido en el que desayunaran todos juntos, permitiendo la integración entre los participantes y con los dueños de la empresa. Comenzará a las 8:30 hs. y finalizará a las 12:15 hs. Primero se realizará en James Craik y luego se seguirá, en diferentes días, por Rio Cuarto, San Francisco, Rio Tercero y por último en la ciudad de Córdoba. El analista de RR. HH. será el encargado de moderar la jornada y explicar de qué se trata la marca empleadora y la EVP, y el Gerente

General y los directivos serán los responsables de la exposición y los comunicados. En Anexo se encuentra el cronograma de actividades en el cual se detalla todo lo que se hará en la jornada (ver Anexo 2).

Destinatarios: la jornada está dirigida a todos los empleados de la empresa, de todas las sucursales. En total son 130 empleados.

Tiempo estimado: desde que se comienza a planificar hasta la ejecución final, que es la realización de la jornada, la acción durará 2 meses.

Acciones específicas:

- Definir el cronograma de actividades.
- Entregar el cronograma de actividades al Gerente General para que la verifique y apruebe.
- Dar aviso a los empleados del día y horario de comienzo de la jornada por correo electrónico.
- Buscar y comprar los elementos necesarios para realizar la jornada.
- Realizar la jornada de re-inducción en James Craik y en cada una de las sucursales en diferentes días.

Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$25.175. En la tabla siguiente se puede observar información más detallada.

Tabla 2. Recursos involucrados – Acción N° 2

Acciones específicas	Recursos humanos	Recursos físicos	Presupuesto
Definir el cronograma de actividades	-Analista de RR.HH.	-Computadora	Honorarios del analista de RR.HH. \$800 (valor hora) x 18 horas \$14.400 + Alquiler proyector y pantalla \$2.000 + Desayuno \$3.680 + Combustible y peajes \$5.095
Entregar el cronograma de actividades al Gerente General para que la verifique y apruebe	-Gerente general (supervisión)	-Computadora	
Dar aviso a los empleados del día y horario de comienzo de la jornada por correo electrónico	-Analista de RR.HH.	-Computadora	
Buscar y comprar los elementos necesarios para realizar la jornada	-Analista de RR.HH.	-Proyector y pantalla -Computadora -Desayuno -Mesa -Mantel -Sillas -Flyer impresos	
Realizar la jornada de re-inducción en James Craik y en cada una de las sucursales	-Analista de RR.HH. -Gerente General -Directivos	-Sala de reunión -Vehículo de la empresa para trasladarse a las sucursales	
Costo total de la acción			\$25.175

Fuente: Elaboración propia

3. Compartir testimonios de los empleados en redes sociales

El propósito de dicha acción es mejorar la imagen de la empresa como empleador, ya que las recomendaciones y opiniones por parte de los empleados son muy valoradas y tenidas en cuenta por las personas a la hora de postularse a un puesto. Por otra parte, el objetivo es que funcione como un refuerzo para la estrategia de atracción de talentos, obteniendo a cambio una reducción en los tiempos y costos del proceso de reclutamiento y selección.

Esta acción consiste en invitar a los empleados que deseen compartir su opinión/experiencia con respecto a lo que más les gusta o valoran de su trabajo y de Redolfi S.R.L. para luego publicarlo en la redes sociales de la empresa (Facebook e Instagram) y en su página web, ya sea en formato de video o a través de una publicación en la que se puede apreciar lo que el empleado dijo, una foto de él y su nombre, según la preferencia de cada uno (ver Anexo 3). Para que no se comparta todo de golpe y los destinatarios puedan ver a

lo largo del tiempo los diferentes testimonios y continúen captando la atención de los mismos, se sugiere dosificar las publicaciones e ir subiendo de a poco. De la edición de los videos y publicaciones se encargará el Analista de RR.HH. utilizando aplicaciones gratis y fáciles de usar como Canva, Powtoon, entre otras.

Destinatarios: todos los empleados, tanto de casa central como de cada una de las sucursales, están invitados a participar de dicha acción.

Tiempo estimado: tendrá una duración de 1 mes. Sin embargo, ésta es una acción sostenida en el tiempo que se continuará haciendo.

Acciones específicas:

- Enviar vía Whatsapp un comunicado en el que se invite e incentive a los empleados a participar.
- Coordinar el formato que tendrá el testimonio, ya sea video o una publicación.
- Realizar y editar el video o la publicación.
- Cargarlo en las redes sociales y en la página web de la empresa.

Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$9.600. En la tabla siguiente se puede observar información más detallada.

Tabla 3. Recursos involucrados – Acción N° 3

Acciones específicas	Recursos humanos	Recursos físicos	Presupuesto
Enviar vía Whatsapp un comunicado en el que se invite e incentive a los empleados a participar	-Analista de RR.HH.	-Lista de los números de celular de todos los empleados -Celular de la empresa con WhatsApp	Honorarios del analista de RR.HH. \$800 (valor hora) x 12 horas \$9.600
Coordinar el formato que tendrá el testimonio, ya sea video o una publicación	-Analista de RR.HH.	-	
Realizar y editar el video o la publicación	-Analista de RR.HH.	-Computadora -App de edición (Canva, Powtoon)	
Cargarlo en las redes sociales y en la página web de la empresa	-Analista de RR.HH.	-Computadora	
Costo total de la acción			\$9.600

Fuente: Elaboración propia

Herramienta de evaluación de la implementación

Para evaluar y medir cómo fue percibido por los empleados el plan de posicionamiento de marca empleadora, es decir, que tan efectivo resultó el plan y sus acciones, se propone, al finalizar la implementación, aplicar una encuesta de satisfacción ya que es de suma importancia escuchar y conocer la opinión de los empleados, quienes se busca que se transformen en embajadores de la marca. Con la información obtenida, se podrán tomar decisiones con respecto a introducir mejoras, cambiar algún punto o reforzar alguna estrategia. Lo importante es revisar el plan y la repercusión de sus acciones constantemente para que siempre este actualizado y adaptado a los objetivos y necesidades de los interesados y para que exista una mejora continua con el fin último de obtener una sólida marca empleadora y gozar de todos los beneficios que de la misma se derivan.

Se diseñará la encuesta utilizando el formulario de google ya que es una herramienta gratuita, permite el anonimato y la organización de la información (tabula los datos de manera automática) y porque se cuida el medio ambiente debido a que no se gasta papel porque es todo online. La misma será enviada en horario laboral a todos los empleados de la empresa, de todas las sucursales, por medio de WhatsApp y tendrán un lapso de 3 días para enviar la respuesta. Su ejecución tendrá una duración de 1 semana y un costo de \$8.110, como se puede observar detalladamente en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Recursos involucrados – Encuesta de evaluación de la implementación*

Acciones específicas	Recursos humanos	Recursos físicos	Presupuesto
Diseñar la encuesta en los formularios de google	-Analista de RR.HH.	-Computadora	Honorarios del analista de RR.HH. \$800 (valor hora) x 10 horas \$8.000
Entregar la encuesta al Gerente General para que la verifique y apruebe	-Gerente general (supervisión)	-Computadora	
Enviar el link de la encuesta por WhatsApp a todos los empleados	-Analista de RR.HH.	-Lista de los números de celular de todos los empleados -Celular de la empresa con WhatsApp	+
Analizar la información obtenida y hacer un informe para entregar a los Directivos	-Analista de RR.HH.	-Computadora -Impresora -Carpeta A4	Carpeta A4 + Impresión del informe \$110
Costo total de la acción			\$8.110

Fuente: Elaboración propia

Marco temporal

A continuación se presenta, por medio de un diagrama de Gantt, el tiempo estimado de duración de la propuesta con el detalle de las acciones que se llevarán a cabo. La misma comenzará en la primera semana de Agosto del 2020 y finalizará en Diciembre del 2020.

Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir la EVP																				
Jornada de re-inducción																				
Comunicar la EVP																				
Testimonios																				
Encuesta de evaluación																				

Evaluación del impacto de la implementación

Para analizar la eficiencia del plan de posicionamiento de marca empleadora para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se propone utilizar la herramienta ROI que indica, por medio de un porcentaje, el retorno que se obtendrá de la inversión a realizar. Con la implementación de la propuesta, se estima incrementar en un 3% la rentabilidad de la empresa. La fórmula que se aplica es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

La información que se tiene actualmente es el resultado final del año 2018, por lo que se actualizó el monto según la inflación del año 2019, que fue del 53,8% y del 2020, que fue de 9,4% hasta mayo según datos del INDEC. En la siguiente tabla se puede observar la variación y el resultado final que se utilizará, que es \$10.424.435,59.

Tabla 5. *Variación de la ganancia según la inflación*

Año	Porcentaje de inflación	Resultado final
2018	-	\$6.195.536,11
2019	53,8% (\$3.333.198,43)	\$9.528.734,54
2020	9,4% (\$895.701,05)	\$10.424.435,59

Fuente: Elaboración propia

El beneficio de la propuesta se obtiene del 3% del resultado final del año 2020, el cual fue de \$10.424.435,59 (actualizado según inflación). Por lo tanto, el beneficio de la propuesta es \$312.733,07. En cuanto al costo de la propuesta, que es la suma del costo de cada acción, el total es \$115.180 (ver Anexo 4). De esta manera, la fórmula se resuelve de la siguiente forma:

$$\frac{\$ 312.733,07 - \$ 115.180}{\$ 115.180} \times 100 = \boxed{171,51\%}$$

Como se puede observar, con la implementación del plan propuesto se obtendrá un retorno del 171,51% de la inversión, es decir, que por cada peso (\$) que la empresa invierta, obtendrá \$1,71 a cambio, lo que significa que es eficiente y rentable.

Conclusiones

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, se observó y analizó el entorno y la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para detectar dificultades en cuanto al funcionamiento de los recursos humanos. Se hallaron una serie de problemas que se resumen en no contar con un departamento y procedimientos específicos en dicha materia, por lo que, como consecuencia, afecta al desarrollo de una buena marca empleadora para atraer y retener a los empleados y potenciales candidatos, además de la pérdida de dinero y tiempo que trae aparejado el no gestionar la misma.

Para la solución de dicha problemática, se propone la elaboración de un “Plan de posicionamiento de Marca Empleadora” con el cual se logra, a través de la implementación de las diferentes acciones propuestas y desarrolladas, tener empleados más motivados y comprometidos que trabajan productivamente y se convierten en embajadores de marca, contagiando ese sentimiento a sus compañeros y a potenciales candidatos, obteniendo a cambio una fuerte estrategia de atracción y retención de los mismos. A su vez, se logra una reducción en los costos y tiempos aparejados al proceso de reclutamiento de personal y se obtiene, como ventaja competitiva, una empresa atractiva para trabajar, mejorando la imagen de la misma como empleador y diferenciándose y destacándose de la competencia, consiguiendo finalmente un incremento de la rentabilidad de la misma en el corto y mediano plazo.

Recomendaciones

La propuesta que se plantea, es el inicio para comenzar a gestionar la marca empleadora de la empresa y a desarrollar embajadores de la marca, pero la misma no es suficiente ya que, como se ha mencionado en otras ocasiones, es un trabajo continuo que necesita revisión y mejora constante. Así mismo, es necesario crear procedimientos relacionados a los recursos humanos para que contribuyan a la construcción de una buena marca empleadora que le permita a Redolfi S.R.L. seguir creciendo.

Por ello, se sugiere crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue de continuar con la gestión de la marca empleadora y de llevar a cabo todas las gestiones que conciernen al área, entre ellas, definir el proceso de reclutamiento y selección de personal, desarrollar un manual de inducción y que los empleados tengan su período de socialización correspondiente, realizar un manual de puestos que contenga la descripción de cada uno, diseñar una evaluación de desempeño que permita brindar feedback y a su vez sirva como base para diseñar los planes de capacitación, de acuerdo a las necesidades, y los planes de carrera para que no se cometan más errores en la promoción interna, medir el clima laboral y definir acciones y beneficios, entre otras funciones.

A su vez, se recomienda desarrollar canales de comunicación formales que permitan el flujo de información tanto intra como interdepartamental y de forma ascendente y descendente, acompañado por la transmisión de mensajes claros y precisos. Esto permite la consecución del logro de los objetivos planteados por la organización.

En la misma línea, se sugiere que la empresa comience a hacer un mayor uso de la tecnología ya que facilita el trabajo, reduce costos y tiempos y permite ser más competente. Por ejemplo, potenciar las redes sociales y utilizarlas para darse a conocer y como fuente para el reclutamiento de personal, además de los portales de empleos y LinkedIn para cargos importantes, contar con sistemas de información que permitan la organización del trabajo, entre otras herramientas.

Por último, se considera importante capacitar a los mandos medios en liderazgo para mejorar el funcionamiento interno de la empresa y el clima de trabajo.

Referencias

- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Newstron J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). México D. F.: MacGraw-Hill.
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2018). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson Educación.
- Aguado, M. y Álvarez, S. (2017). La Comunicación Interna como catalizador de una estrategia de Employer Branding. *Capital Humano*, 30 (320), 34-35. Recuperado de <https://eds-a-eb.scohost.com/ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=47b6a962-174d-4c51-9b10-d169293841f3%40pdc-v-sessmgr06>
- AL Grupo Humano. *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*. (2016). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf
- Ávila, A. (2019). Estudio de marca empleadora: ¿dónde quieren trabajar los argentinos? *Randstad*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de

<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/sala-de-prensa/sala-de-prensa/estudio-de-marca-empleadora-donde-quieren-trabajar-los-argentinos/>

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A. y Fernández-Lores, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53. Recuperado de <https://eds-b-ebsohost-com.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=f51251fa-8571-4778-a5d1-6593e21da6e2%40sdc-v-sessmgr01>

Canvas (2020). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/7647/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia. (3 de abril de 2020). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

Decreto 297/2020. Aislamiento social preventivo y obligatorio. Art. 1 (2020). Publicado en el *Boletín Oficial de la República Argentina*, 19 de marzo de 2020. Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Decreto 297/2020. Aislamiento social preventivo y obligatorio. Art. 6 (2020). Publicado en el *Boletín Oficial de la República Argentina*, 19 de marzo de 2020. Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Decreto 34/2019. Emergencia pública en materia ocupacional. Art. 2 (2019). Publicado en *Argentina.gob.ar*, 13 de diciembre de 2019. Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-34-2019-333435/texto>

INDEC (2020). Índice de precios al consumidor. *Índice de precios, Vol. 4*, 3-4. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf

INDEC (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. *Trabajo e ingresos, Vol. 4*, p. 3. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf

Intelligence Group. *Establecer el ritmo de las operaciones en la distribución mayorista*. (2020). Barcelona, España. Recuperado de <https://itelligencegroup.com/es/industrias/distribucion-mayorista/>

Precios Cuidados suma un acuerdo mayorista y llega a los almacenes. (17 de febrero de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/precios-cuidados-suma-un-acuerdo-mayorista-y-llega-los-almacenes>

Riquelme-Levia, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Anexo

Anexo 1: Propuesta de Valor al Empleado de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

5 motivos para ser parte de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

- 1- **Somos una familia:** Redolfi S.R.L. es una empresa familiar que nació hace más de 50 años y día a día intentamos transmitir nuestros valores y la calidez que caracteriza a una familia. Los valores que nos representan y que predicamos con fuerza son la confianza, el respeto, el esfuerzo, la dedicación, la honestidad y responsabilidad.
- 2- **Nos preocupamos por nuestra comunidad:** la responsabilidad social y comunitaria es nuestra forma de retribuir a la comunidad, colaborando permanentemente de forma desinteresada para beneficiar a las instituciones de nuestra localidad.
- 3- **Trabajamos en equipo:** creemos en el trabajo y esfuerzo compartido. Cada uno desde su puesto, aporta al otro para que pueda realizar su trabajo y finalmente conseguir un servicio de alta calidad.
- 4- **Sabemos lo importante que son nuestros colaboradores:** somos conscientes y reconocemos que sin el trabajo de cada uno de ellos, nada de lo que hoy existe hubiera sido posible. Por eso mismo, nos preocupamos por el desarrollo y crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores, ofreciéndoles posibilidades de promoción interna y capacitaciones para el desarrollo de nuevas habilidades.
- 5- **Tenemos nuevos beneficios:** además de la promoción y capacitación y del buen clima laboral, sumamos sorteos bimestrales en cada sucursal de una caja de productos alimenticios y de limpieza, entrega de la caja navideña a cada empleado y un presente en el día del cumpleaños y un saludo en nuestras redes sociales.

Agradecemos a los que ya forman parte de esta gran familia y te invitamos a que te sumes y seas parte vos también

Anexo 2: Cronograma de actividades de la jornada de re-inducción

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA JORNADA DE RE-INDUCCIÓN DE REDOLFI S.R.L.



HORARIO	ACTIVIDADES
8:30hs. a 8:45hs. (15 min)	-Bienvenida y explicación del objetivo de la jornada y de las actividades que se van a realizar.
8:45hs. a 9:45hs. (60 min)	-Exposición de los directivos sobre la historia de la empresa, la misión, la visión, la estrategia, los objetivos y la filosofía de trabajo por medio de una presentación de PowerPoint. Además se explica todo el proceso de trabajo, desde que se inicia hasta la entrega de la mercadería al cliente, para demostrar lo importante que es cada puesto de trabajo y cómo contribuye cada uno al logro de objetivos.
9:45hs. a 10:15hs. (30 min)	-Coffee break (desayuno todos juntos)
10:15hs. a 11:00hs. (45 min)	-Actividad disparadora: Juego, a través de la app Kahoot, para ver qué tanto conocen los empleados los valores de la empresa. Se dividirán en 4 grupos (compuestos por empleados de diferentes áreas) y descargarán la app en un celular por grupo. -Se conversan los resultados obtenidos y el Gerente General cierra la actividad explicando cuáles son los valores y qué significa cada uno de ellos para la empresa.
11:00hs. a 11:45hs. (45 min)	-Los directivos informan que la empresa ha decidido comenzar a trabajar sobre la marca empleadora de la misma. -El analista de RR.HH. explica de qué se trata y en qué consiste la marca empleadora. -Los directivos comunican y muestran la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) que fue definida anteriormente y que comenzará a implementarse desde ese momento. -Se entrega una copia del flyer a cada empleado.
11:45hs. a 12:15hs. (30 min)	-Se habilita una instancia para que los empleados hagan preguntas o brinden sugerencias/opiniones con respecto a la jornada y a lo que se trató en la misma. -Cierre de la jornada.

Anexo 3: Ejemplo de la publicación de un testimonio

TESTIMONIOS DE NUESTROS COLABORADORES



Marcos Peñarol

Administrativo

"Lo que más me gusta de trabajar en Redolfi S.R.L. es sentir y saber que pertenezco a una gran familia. Además, la posibilidad de crecer tanto personal como profesionalmente"



Anexo 4: Modelo de encuesta para evaluar la implementación del plan



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

El objetivo de esta breve encuesta es conocer el nivel de satisfacción de cada uno con respecto a las acciones que se llevaron a cabo en relación al plan de posicionamiento de marca empleadora de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para poder mejorar y lograr adaptarnos a las necesidades de nuestros colaboradores.

Les recordamos que esta encuesta es anónima y confidencial, y por tal motivo se solicita contestar con total sinceridad para que la información obtenida sea de utilidad para aprender y mejorar como empresa. Se recuerda que la información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

Solo tomará unos minutos completarla y será de gran ayuda para, entre todos, hacer de Redolfi S.R.L. un mejor lugar de trabajo ¡¡Nos interesa conocer tu opinión!!

***Obligatorio**

SEXO *

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

EDAD *

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 56 años

TIEMPO TRABAJANDO EN REDOLFI S.R.L. *

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 10 años
- Más de 10 años

QUE TAN SATISFECHO ESTAS CON RESPECTO A: *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Los puntos que integran la EVP (Propuesta de Valor al Empleado)	<input type="radio"/>				
Los nuevos beneficios que se adquirieron	<input type="radio"/>				
La manera en que se comunicó la EVP	<input type="radio"/>				
Haber participado en la jornada de re-inducción	<input type="radio"/>				
Incluir actividades lúdicas en las capacitaciones	<input type="radio"/>				
Brindar un testimonio sobre la empresa para luego compartirlo en redes sociales	<input type="radio"/>				

QUE TAN DE ACUERDO ESTAS CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES: *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me siento más motivado para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que los empleados ocupamos un lugar importante en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que Redolfi S.R.L. es como una gran familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quiero continuar formando parte de esta empresa y crecer en la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que Redolfi S.R.L. es un buen lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaría a Redolfi S.R.L. a conocidos como un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A continuación, te brindamos un espacio para que puedas dejarnos un comentario sobre sugerencias, observaciones o aspectos sobre las acciones llevadas a cabo o de la empresa que nos quieras compartir para mejorar ¡¡Tu opinión nos interesa!!

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Se ha registrado su respuesta. Muchas gracias por su participación.

Anexo 5: Costo total de la propuesta

Acción	Costo
Definir la EVP	\$72.295
Jornada de re-inducción	\$25.175
Testimonios de empleados	\$9.600
Encuesta de evaluación	\$8.110
Costo total de la propuesta	\$115.180