

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final De Grado



**Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora para la
incorporación, desarrollo y permanencia de talentos en A.J. & J.A.
Redolfi S.R.L.**

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos.

Martinez, Agostina

DNI: 36.478.979

Legajo: VRHU12339

Córdoba, Argentina

2020

Agradecimientos

No podría en tan deseado momento dejar de nombrar y agradecer a quienes han formado parte de este camino, me han sostenido y acompañado a cada instante, incentivándome a avanzar y lograr mi propósito.

A mi papá, mi pilar y mi sostén, mi mayor ejemplo de constancia y perseverancia, gracias por apoyarme, confiar y creer en mí.

A mi hermana, mi amiga, mi compañera de aventura y pronta colega, gracias por las largas noches de desvelo, las crisis y las alegrías compartidas.

A mi mamá, mi estrella más brillante y ángel, sé que estarás orgullosa hoy de los logros alcanzados.

A mi tía y abuelo, gracias por la confianza, el apoyo e incondicionalidad siempre.

A mi familia y hermanos por apoyarme y alentarme a seguir adelante.

A mi cuñado, por la ayuda constante y la contención a cada momento.

A mis amigos de la vida, por la incondicionalidad en todos estos años.

A todos aquellos que formaron parte de este proceso y aportaron su granito de arena, ayudándome a levantarme y a seguir adelante para convertirme en lo que siempre anhelé.

¡¡A todos y cada uno de ellos, INFINITAS GRACIAS!!

Resumen

La crisis económica, política y social que atraviesa el mundo en la actualidad a raíz de la pandemia causada por el virus SARS-CoV-2, puso a las Organizaciones y en particular a las Pymes en una posición de desventaja, provocando grandes conflictos y mayor rotación de personal en las mismas, sumado a la incertidumbre generada por la inestabilidad financiera y el panorama complejo que atraviesan dichas empresas. A través de un análisis integral llevado a cabo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, teniendo en cuenta tanto el análisis del contexto externo en el que se encuentra inmersa como así también el contexto interno de la misma, se detectó que existen falencias en los procesos derivados de la gestión del capital humano, por lo cual, en el presente trabajo se propuso implementar un proyecto de marca empleadora, a través de una Gestión Integral del Talento, mediante la aplicación de evaluaciones de desempeño 360° y la generación de una propuesta de valor empleado llevando a cabo un eficiente plan de carrera. La finalidad del mismo radicó en potenciar el desarrollo personal, el compromiso y el sentido de pertenencia contribuyendo a una mejora de la productividad y promoviendo a su vez la incorporación, permanencia y desarrollo del capital humano actual y el libre en el mercado laboral.

Palabras Claves: Marca Empleadora, Gestión de Talento, Evaluación 360°, Propuesta de valor Empleado.

Abstract

The economic, political and social crisis that the world is currently going through as a result of the pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, and also the uncertainty generated by financial instability, put Organizations and in particular SMEs in a disadvantageous position, causing major conflicts and a bigger rotation of resources there. Through a comprehensive analysis carried out at the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, taking into account both the analysis of the external context in which it is immersed as well as the internal context of the same, it was detected that there are shortcomings in the processes derived from the management of human capital, therefore, in this work it is being proposed to implement an employer brand project, through Comprehensive Talent Management, through the application of 360° performance evaluations and the generation of an employee value proposition by carrying out an efficient career plan. Its purpose was to promote personal development, commitment and a sense of belonging, contributing to an improvement in productivity and promoting the incorporation, permanence and development of current and free human capital in the labor market.

Key Words: Employer Brand, Talent Management, 360° Evaluation, Employee Value Proposition.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación	7
Marco Teórico	17
<i>Marca Empleadora</i>	17
<i>Gestión del Talento</i>	18
<i>Evaluación 360°</i>	18
<i>Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)</i>	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de Implementación	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Limitaciones</i>	22
<i>Acciones específicas</i>	23
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	29
Conclusión.....	30
<i>Recomendaciones</i>	31
Referencias	32
Anexos	35
<i>Anexo 1</i> Programa de Capacitación - Cronograma y Contenido	
<i>Anexo 2</i> Evaluación 360°	
<i>Anexo 3</i> Modelo Planificación de Carrera Profesional	

Introducción

La presente Tesis final de Grado, tiene como finalidad conocer en profundidad la empresa Redolfi SRL, analizando y determinando las ventajas y desventajas que posee, indagando en sus procesos, metodologías, sectores, entre otros, buscando brindar soporte y herramientas que faciliten el correcto desenvolvimiento de la compañía, buscando el máximo enriquecimiento en lo inherente a los Recursos Humanos.

Para comenzar y poder determinar aquellas fortalezas y debilidades de las cuales está compuesta la compañía, es necesario indagar en la conformación, organigrama, estructura, actividad principal, desarrollo, economía de la misma, por ello es fundamental conocer en su totalidad a A. J. & J. A. Redolfi SRL. La misma es una empresa familiar, ubicada, desde 1959, en la localidad de James Craik, dentro de la provincia de Córdoba, posee una ubicación estratégica, favoreciendo el desarrollo dentro de la misma localidad, al tener acceso a la Ruta 9 y Ruta 10, lo que hace el acceso y distribución mucho más favorable para la firma.

Redolfi cuenta con una trayectoria de 50 años en el sector Mayorista de productos alimenticios y posee también sucursales de venta mayorista y preventista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, entre otros artículos que la convierten en polirubro siendo aún más competitiva dentro del mercado. Cuenta con autoservicios ubicados en San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, ciudades características de la Provincia de Córdoba, por su gran población. Además, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

En la actualidad, la empresa comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

En relación a la composición, la misma cuenta con una flota propia, compuesta por autos, utilitarios pequeños y de gran porte, cuenta también con una dotación de 30 camiones y 5 montacargas y con una nómina activa de 170 colaboradores.

En cuanto a recursos inmuebles la firma cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y a su

vez cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Es notable que a lo largo de los años esta empresa ha tenido un crecimiento constante, afianzándose cada día más dentro del mercado, teniendo como ventaja competitiva la variedad y diversidad en los productos que comercializa, aunque si bien es una gran fortaleza, dicha empresa no se encuentra reconocida como líder en el mercado.

A su vez ha demostrado falencias en diversas áreas de su organización, no cuenta con un área de Recursos Humanos, las gestiones características de esta área las desarrollan de manera aislada, no cuentan con un manual de inducción, la selección se encuentra segmentada según demanda y a cargo de cada área, los ascensos se basan en la antigüedad y confianza, no cuenta con procesos de capacitación ni evaluaciones de desempeño, entre otras problemáticas que derivan necesariamente en descontento entre los colaboradores y dificultan el cumplimiento de los objetivos de cada puesto.

La deficiencia o inexistencia de estos procesos básicos de la gestión de los recursos humanos en una organización conllevan a diversas problemáticas que se hacen presentes entre los empleados, el descontento, desgano, clima laboral tenso, entre otros, que generan en algún momento la pérdida de talentos, como así también se convierte dicha organización en menos atractiva para los potenciales candidatos, aunque si bien actualmente la rotación de personal es relativamente baja, no impide que en el corto o mediano plazo sus colaboradores se definan por otra organización que les brinde mayores beneficios.

La problemática anteriormente planteada vislumbra una de las falencias a la hora de desarrollar el Employer Branding o Marca Empleadora, la cual no es otra cosa más que la imagen que un individuo se forma de una organización según como esta se defina o muestre ante el cliente tanto externo como interno.

Diversas son las corrientes que han analizado este término, y en la presente tesis se desarrollara en profundidad algunas de ellas, a fin de determinar aquellos aspectos que afectan en Redolfi SRL un desarrollo correcto de la Marca Empleadora de su organización.

C. Alloatti (2020). Sostiene que la marca empleadora es el conjunto acciones que se realizan con aquellos que forman parte de una organización o buscan serlo. Es decir, el trabajo diario y constante que una empresa emprende a fin de generar en cada uno de sus integrantes una experiencia positiva cotidiana y lograr con esas construcciones diarias captar la atención de aquellos talentos para que elijan formar parte de dicha organización.

Tal y como lo expresa Vivas Ardiles (2019) en su trabajo de investigación exploratoria para master en Dirección de Empresas “Construcción de una “Marca Empleadora” para Corporación Lindley” Perú

(...) “El mercado laboral también había entrado en un proceso de transformación. El talento comenzaba a escasear, debido al incremento mucho más acelerado de los estándares de conocimiento requerido, lo que ocasionó que la demanda comenzara a superar a la oferta de trabajo. Y en ese entorno eran las empresas las que necesitaban salir a buscar el mejor talento disponible en el mercado (...) Esta guerra por el talento llevó a las empresas a tener que cambiar su enfoque para incrementar el compromiso de sus colaboradores y poder así fidelizarlos. Les creó la necesidad de volver atractivas a las compañías ante los ojos del talento disponible en el mercado.” (Ardiles, 2019, p. 45)

Las autoras Gavilan D, Avello M, y Fernandez Lores S. (2013) en su investigación de tipo descriptiva “Employer Branding: La experiencia de marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”, demuestran que, el conocimiento de la marca y sus valores son ineficientes para estimular y motivar el compromiso y fidelización, en este concluyen que para que los empleados se identifiquen y apoyen una marca hace falta que se sientan parte, que experimenten esos conocimientos de manera positiva.

Pinedo S. (2016) en su trabajo de investigación de tipo exploratorio “Métodos cuantitativos en la gestión del talento”, realizado para la Universidad de San Andrés, Argentina, plantea que la gestión del talento a nivel corporativo se convierte en un elemento clave que influye en la competitividad de las empresas: la captación, motivación y retención de los talentos más capacitados, es decisiva para el alcance de los objetivos de negocio.

Siguiendo este lineamiento se entiende que es de vital importancia que la organización transforme la manera en que es vista por sus colaboradores y a su vez genere una imagen positiva para así atraer a los candidatos más calificados y que ambos deseen formar parte y permanecer dentro de la misma.

Hoy por hoy es la organización, la que debe generar impacto, una imagen positiva, hacerla deseable para el talento libre en el mercado. Trabajar en la construcción una Marca Empleadora es sin dudas un elemento fundamental en la conformación de una organización sólida en todos sus niveles.

Análisis de Situación

Tal y como se mencionó oportunamente Redolfi SRL es una empresa familiar que comercializa productos varios desde productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, entre otros artículos, que la convierten en una empresa polirubro, que se encuentra muy bien ubicada dentro del mercado.

A pesar del gran crecimiento que ha tenido esta empresa a lo largo de los años, la misma encuentra varias falencias en relación a la gestión de su capital humano. Al no contar con un área de Recursos Humanos y al tener diversificado todos los procesos que hacen a dicha área, se promueven los inconvenientes en las gestiones del personal. No existe una primera visión de la organización para los posibles candidatos, no cuentan con un manual de inducción, tampoco tienen una cultura organizacional formada, las comunicaciones son ineficientes, total y absolutamente piramidal, y netamente formales y jerarquizadas.

Procesos como Reclutamiento y Selección son delegados al sector que requiera cumplir con una vacante, desvalorizando el principal objetivo de estas herramientas que son al fin y al cabo encontrar el candidato más capacitado para cubrir un puesto determinado.

En relación a la planificación de la carrera profesional de los candidatos, la misma está sometida a la visión que se tenga de cierto individuo, a la antigüedad del mismo dentro de la organización y a la confianza depositada en el mismo, no existe un criterio objetivo, una evaluación de desempeño real ni un programa específico para tal fin, solo la decisión unilateral de un individuo basado en criterios subjetivos, lo que ha provocado numerosos inconvenientes entre los colaboradores y más aún, aumenta el riesgo de pérdida de talentos.

Otro proceso inexistente dentro de Redolfi SRL es la inducción del nuevo candidato, siendo esta una de las herramientas más importantes para una organización, la misma es la primera impresión que tiene un candidato al momento de ingresar a una organización, de ello depende cuan identificado se sienta el mismo con la empresa, sumado a que tampoco presenta una cultura organizacional definida, contando con una acotada visión y misión, siendo las mismas de carácter comercial, difícilmente puedan atraer nuevos talentos y retener a los que ya tienen.

Redolfi carece de totalmente de una gestión integral del capital humano, la construcción del Employer Branding es totalmente necesario para aumentar la visión de

la misma al cliente interno y crear una imagen positiva y atractiva, convirtiéndose en la primera opción para el talento que se encuentra en búsqueda dentro del mercado laboral.

Para mayor entendimiento y a fin de conocer el contexto en el que se encuentra inmerso actualmente Redolfi SRL, se llevara adelante un “*Análisis PESTEL*” tal y como indican sus siglas, el mismo hace referencia a los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Laborales en los que se encuentra la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización.

Al realizar un análisis de los *aspectos políticos* de la actualidad del país, es pertinente considerar que la Argentina se encuentra desde hace un tiempo a esta parte atravesando diversas crisis políticas, cambios de gobierno con las consecuencias que ello conlleva, después de 12 años de gobierno peronista, con sus ideales y políticas “populares y participativas”, cambio drásticamente a un modelo neoliberal.

Las Pymes no están exentas de estos cambios y se ven directamente afectadas antes las políticas implementadas por dichos gobiernos. Entre 2007 y 2011 hubo según análisis de economistas hubo un crecimiento considerable del mercado interno promoviendo la política económica interna, recomposición de ingresos, favoreciendo la productividad de los sectores. Luego de ellos y con el cambio de gobierno, se llevaron adelante políticas que afectaron significativa a varios sectores, siendo los más perjudicados las Pymes.

En la actualidad y con la llegada del Coronavirus a la Argentina, las empresas en general pero sobre todo las pequeñas y medianas se ven inmersas en un panorama de incertidumbre.

Las políticas llevadas adelante por la gestión actual han repercutido negativamente en diversos sectores, el cierre de fronteras nacionales y locales, la restricción de la libre circulación, condujeron a una desaceleración de la mayoría de las actividades económicas, paralizando el mercado y así perjudicando el desarrollo de las economías internas, lo que afecta en su mayoría a las Pymes existentes y provocan que en la situación actual y ante el desconocimiento del porvenir no se atrevan a tomar riesgo, atesorando y moviéndose sigilosamente según como avanza el desarrollo del virus en el país.

El *aspecto económico* es un factor determinante en el desarrollo de cualquier empresa, afectan directamente a las organizaciones y su funcionamiento. Las empresas vienen atravesando diversas crisis económicas en los últimos años, la más reciente en 2018, con la pérdida del valor de la moneda del país, la inflación, el congelamiento de los

salarios de los trabajadores, todo ello y ante la incertidumbre, provocó una baja importante en el consumo.

Si bien aquellos productos denominados básicos han mantenido su ritmo de consumo, aquellos bienes de lujo se vieron afectados y ninguna empresa quedó exenta de esto. Esto provoca que empresas como Redolfi SRL deban necesariamente tomar medidas que impactan directamente en su economía, es decir, mantener dichos productos, aunque el consumo sea escaso, o prescindir de los mismos, trayendo aparejado ello la pérdida de clientes.

Con la llegada del nuevo gobierno, modelo que ya había gobernado en la anterioridad, se esperó que hubiese un resurgimiento del sector Pyme, gran movilizador de la economía de un país, pero ello se vio detenido con la aparición de virus COVID-19 en Argentina.

Las empresas se ven en escenarios desoladores con escasa movilidad del mercado y casi nulo apoyo del estado a este sector, en este sentido el empresario D. Regalini, en el artículo publicado por E. Cendon (2020) “Las Pymes son el motor de la economía”, sostiene que las empresas se encuentran atravesando una crisis importantísima sin acceso a créditos que sean beneficiosos y que es inviable sostenerse con el alto nivel de endeudamiento y las elevadas tasas de intereses.

Según datos relevados por el INDEC, en encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas, las ventas durante junio del año 2020 disminuyeron un 1.5% en relación al mismo periodo del año anterior.

Muchas grandes empresas extranjeras han decidido retirarse del mercado nacional por la inminente crisis económica y cambiaria que atraviesa el país, y son las Pymes, motor de la región, quienes permanecen batallando. Si bien Redolfi SRL comercializa en su mayoría productos alimenticios y pertenece a un sector denominado “esencial”, no se encuentra exenta de dicha crisis.

Otro factor de análisis PESTEL es el análisis social, en la actualidad este apartado tiene gran preponderancia ya que a raíz de la situación sanitaria que atraviesa el país y el mundo en general, existe o se está gestando una nueva normalidad, de la que las empresas no se encuentran exentas y deben prestar atención, la llegada del COVID-19 ha modificado procesos y formas, y si las empresas quieren permanecer activas en el mercado deben reinventarse cada día en pos del logro corporativo, más aun aquellas como REDOLFI SRL, las cuales tienen contacto directo con el consumidor en sus unidades de negocio.

Una de las medidas más importantes llevadas adelante con base en la pandemia es la del distanciamiento social, ello trae aparejado que el afluente de consumidores disminuya notablemente. Las empresas deben adaptar sus instalaciones a fin de respetar las medidas preventivas y a su vez atraer al cliente, brindar en la situación actual un espacio seguro, provisto de los elementos de seguridad personal, cumplimentado con las medidas sanitarias estipuladas es un gran beneficio para mantener y atraer al consumidor.

Para abordar el *análisis tecnológico* es necesario tener presente, que el mundo se encuentra revolucionado por las nuevas tecnologías, y las empresas se ven inmersas dentro de este factor, deben ser capaces de adaptarse e incorporarlas en su accionar diario. La tecnología se ha convertido en una herramienta fundamental dentro de las organizaciones para la gestión de todas las áreas que la componen.

Este factor es importante analizarlo en la presente tesis, ya que es un disparador para mostrar y dar a conocer la Marca Empleadora de una empresa. La incorporación de tecnología no se encuentra enfocada únicamente al sector operativo de una organización, sino que es un instrumento para darla a conocer.

En la actualidad, las organizaciones utilizan esta herramienta como medio para mostrarse ante la sociedad, para ello se utilizan las redes sociales, páginas web y blogs. Pero no solo sirven para el exterior, dichas herramientas son vitales para el interior de la organización.

Un gran ejemplo de la importancia que tienen las tecnologías dentro de una empresa es en relación a la adaptabilidad que tienen las mismas ante la situación sanitaria que transita el país y en mundo en este momento. El trabajo remoto ha tenido un impacto clave en las organizaciones, la capacidad de las mismas para incorporar esta herramienta las mantiene activas en el mercado, reinventándose para permanecer.

En relación al *análisis ecológico*, es necesario incorporar la denominada Responsabilidad Social Empresaria la cual va más allá de lo estrictamente legal y hace referencia a la necesidad de las empresas de comprometerse con la sociedad y el medio en el que se encuentran insertas. Llevar adelante medidas ambientales y tener políticas ambientales le brindan a cualquier organización una imagen positiva generando en ellas un valor agregado, convirtiéndolas en empresas ejemplo.

Si bien el análisis PESTEL muestra una visión macro de los aspectos fundamentales que influyen en la organización, es necesario realizar un análisis más preciso del entorno en el que se encuentra inmersa Redolfi SRL, por tal motivo es que se

procederá a realizar un análisis micro, tomando como herramienta el *Análisis de las cinco fuerzas de PORTER* a saber:

Fuerza 1 – Poder de negociación con los clientes: Hace referencia a la necesidad de la organización de adaptarse ante la demanda del cliente, ofrecer productos a precio acorde a la necesidad del cliente a fin de retener y que el mismo no vaya en busca de un competidor. En este sentido Redolfi cuenta con una cartera de clientes que en general son supermercados, farmacias, bares y confiterías, librerías, entre otros, el volumen de venta es relativamente bajo y el precio acorde al mercado en el que se desenvuelve y tiene como gran ventaja que en su mayoría se les dificulta en traslado de mercadería por lo que implica para el cliente aceptar las formas del servicio que se ofrece.

Fuerza 2 – Poder de negociación con Proveedores: En este sentido la empresa se encuentra con ventaja competitiva, cuenta con proveedores de renombre como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Arcor, Branca, Kodak, entre otras, lo que la coloca en una situación beneficiosa al momento de una negociación. Contar con empresas como las mencionadas sumado al precio bajo en sus productos para los clientes y a la variedad en productos, favorece a la fidelización de sus proveedores siendo más rentable ante la mirada de los mismos en razón de los acotados plazos de pagos y obteniendo con ello descuentos importantes ante volúmenes elevados de ventas.

Fuerza 3 – Barrera de Entrada (Amenaza de nuevos competidores): Actualmente este no es un factor determinante de riesgo para Redolfi SRL, Puesto que cuenta con una estructura organizacional consolidada en todos sus niveles, una trayectoria dentro del mercado, que si bien no a posiciona dentro de las más importantes, cuenta con años desempeñándose en el sector, manejando marcas de renombre, por lo que en este momento, y más aún por la situación actual del país, no se convierte en una amenaza para la firma.

Fuerza 4 – Barrera de salida (Amenaza de Productos Sustitutos): Este factor es un gran riesgo para la organización ya que representa una pérdida importante de clientes. Si bien como gran ventaja competitiva Redolfi SRL cuenta con una cartera de Proveedores de renombre y reconocidas dentro del mercado, la aparición de un competidor con productos sustitutos, con calidad y precio competitivo trae consigo una gran amenaza para la firma. A su vez, en cuanto a la situación de la empresa en lo que respecta al incremento de costos de infraestructura y operativos por sobre los ingresos de ventas, se encuentran imposibilitados de reducir aún más sus precios para poder hacer

frente ante la aparición de un producto sustituto. Por tal motivo ello se convierte en un riesgo inminente a tener presente.

Fuerza 5 – Rivalidad entre los competidores: En cuanto a este apartado, se destaca nuevamente la importancia que tiene la jerarquía de los productos que comercializa, trabajando con marcas reconocidas, tener exclusividad en diferentes artículos y manejar precios relativamente bajos dentro del mercado le da un posicionamiento superior y una ventaja por sobre sus competidores. Actualmente Redolfi SRL se enfrenta a dos grandes grupos de competidores, Mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventista y entrega a domicilio. Sus principales competidores en la zona son Rosental y Micropack, además de ello, cuenta con pequeños competidores en cada una de las zonas donde se hallan ubicadas sus sucursales. Por tal motivo y aunque la firma cuenta con una expansión geográfica importante, es necesario seguir trabajando en aspectos que la hagan deseable ante el cliente y la vuelvan aún más fuerte frente a sus competidores.

Habiendo realizado un análisis macro y micro de los aspectos que repercuten directamente en el funcionamiento de una organización, es necesario indagar en el interior de la misma, determinando aquellas ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades que se presentan.

El *análisis FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es fundamental para conocer internamente como se encuentra una organización. Esta herramienta combina aspectos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) en relación al ambiente donde se encuentra inmerso (Oportunidades y Amenazas).

Como Fortalezas en Redolfi SRL, se determinan las siguientes:

- Nivel de precio ofrecido (Mantienen un nivel de precio competitivo frente a los demás proveedores)
- Tiempos de Entrega acotados (En las sucursales tienen un tiempo de entrega de productos de 24hs mientras que en otras localidades tienen un tiempo de entrega de 48hs aproximadamente)
- Financiación – Descuento a clientes (Realizan a sus clientes descuento entre el 2% y 3% por pago al contado y financiamiento a 30 días)
- Asesoramiento comercial y seguimiento de caso (Los vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que requieren y necesitan. Luego de ello realizan visitas de seguimiento o con un periodo de 15 días.)

- Variedad de Productos (Al trabajar con diversas marcas, y al considerarse un polirubro, la misma ofrece una amplia gama de productos lo que capta a un mayor mercado de clientes)
- Marcas reconocidas (Trabaja con firmas como Arcor, Massalin, Kodak, Branca, entre otras de gran renombre.)
- Trayectoria en el mercado (Empresa consolidada en el mercado con más de 50 años en el rubro)
- Transporte Propio (73 vehículos, desde autos, utilitarios, montacargas y camiones)
- Calidad en sus productos (El trabajar con marcas de renombre, reconocidas, le garantizan la calidad de los productos que comercializan)
- Excelente relación con sus colaboradores
- Excelente relación con sus proveedores

Como Oportunidades en Redolfi SRL, se determinan las siguientes

- Amplitud geografía. (La empresa se encuentra diversificada en varias localidades vecinas, contando con distribuidoras mayoristas y minoristas)
- Desarrollo de nuevo centro de distribución (Con el crecimiento exponencial que a tenido la firma en los últimos años y a fin de minimizar los riesgos en los que incurre por la falta de espacio es que se realizó una inversión para la construcción de un nuevo centro de distribución)
- Aumento de cartilla de clientes (Utilizando medios tecnológicos como redes sociales, fanpage, de boca en boca o por la promoción que realizan los propios vendedores y supervisores)
- Publicidad y Comunicaciones a la sociedad (Dentro de la región y al ser sponsor de equipos locales, la firma se publicita en los eventos deportivos a su vez es reconocida por su perfil solidario y aporte a la comunidad)
- Nueva línea de producción (Con la construcción del nuevo centro de distribución le permite incorporar una nueva línea de producción)
- Empleabilidad según sector geográfico perteneciente (La firma es reconocida por brindar puestos de trabajo a los vecinos de la localidad donde tiene ubicada su unidad de negocio.)

Como Debilidades en Redolfi SRL, se determinan las siguientes

- Inexistencia de área de Recursos Humanos y de procesos relativos a la misma. (La misma no cuenta con un área de Recursos Humanos propiamente dicha, y los procesos

que a esta área hacen referencia son realizados de manera aislada y segmentada según demanda)

- Inexistencia de Proceso de seguridad e higiene (teniendo falencias en lo que respecta a los aspectos ergonómicos, instalaciones eléctricas y luminosidad)
- Desorganización en el sector administrativo
- Comunicación interna inexistente (las comunicaciones son netamente verticales, no existe plan de comunicación interna, ni se presta demasiada atención a la misma)
- Capacitación precaria o inexistente. (Los empleados aprenden ejecutando sus tareas, cuestión que puede provocar accidentes)
- Infraestructura inapropiada (actualmente espacios acotados, que dificultan el desarrollo de tareas, el ingreso de nuevas mercaderías, inconvenientes en lo que respecta a elementos de higiene y seguridad, entre otros)
- Desabastecimiento de sucursales
- Falta de Stock (a causa de la escases de espacio, lo que provoca la no inversión de mercadería a mayor escala)
- Altos índices de roturas y robo
- Pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos
- Vencimiento de mercadería por falta de control
- Nula clasificación de la cartilla de clientes por volumen de compra.
- Análisis de siniestralidad nulo. (Teniendo en cuenta que el operario no tiene una capacitación de su puesto y aprende ejecutando, este es un factor importante)

Como Amenazas en Redolfi SRL, se determinan las siguientes

- Crisis económica y financiera del país – Inestabilidad económica, perdidas del valor de la moneda, inflación, fuga de divisas.
- Crisis sanitaria por COVID-19 – cierre de fronteras nacionales y locales.
- Descenso de demanda
- Políticas de estado
- Aparición de productos sustitutos.
- Precio/calidad.

Después de haber realizado un análisis detallado de los aspectos micro y macro que inciden directamente en el desarrollo de una organización y luego un detenido análisis en relación a las ventajas y desventajas competitivas que posee Redolfi SRL, es preciso considerar que existen diversos aspectos en los que es preciso trabajar a partir de una

visión global de los Recursos Humanos, hasta los procesos más importantes y necesarios de esta gestión.

Se puede observar que, si bien Redolfi SRL es una empresa afianzada en el mercado, con trayectoria y experiencia en el sector, reconocida y valorada por la sociedad, trabajando con marcas de primer nivel, manejando productos de calidad con precios accesibles. Todo ello no es suficiente para sostenerse en un mercado tan volátil y ante una economía tan turbulenta y variable y más aún ante el panorama mundial y nacional que se atraviesa a causa de la emergencia sanitaria.

Es necesario que la empresa reconozca el valor de su capital humano, que sin descuidar el entorno centre su mirada hacia el interior de su organización, que trabaje activamente en la incorporación de procesos de gestión del capital humano, valorando la importancia de los mismos, al fin y al cabo, son el motor que moviliza cualquier organización.

El no contar con una sólida gestión de los Recursos Humanos, es sin duda alguna una de las principales problemáticas de la firma. No poseer procesos claros en lo que respecta al ingreso y permanencia de un individuo dentro de la organización trae aparejado la pérdida de talentos, la incertidumbre entre los colaboradores, entre otras problemáticas.

El proceso de inducción es de vital importancia para una organización, es la primera impresión que un sujeto tiene de la empresa de la que formara parte, que en Redolfi SRL este proceso sea inexistente hace aún más dificultoso retener candidatos capaces para desarrollar las tareas asignadas y más aún captar a aquellos que se encuentran disponibles en el mercado.

En relación a los procesos de promoción es necesario trabajar activamente en el desarrollo de un plan de carrera profesional que defina criterios de ascensos, según habilidades y competencias para ocupar determinado puesto. En la actualidad Redolfi SRL plantea los ascensos según criterios subjetivos, antigüedad del colaborador y nivel de confianza que se tiene del mismo, lo que indudablemente provoca en el resto del personal, descontento y poco reconocimiento.

En relación a la cultura empresarial, poco y nada se sabe de ella, más que lo que pueden presentar rápidamente en algún evento del cual sean patrocinadores. De este modo difícilmente logren captar al candidato ideal para cubrir un puesto, ya que tampoco le otorgan la importancia necesaria a este proceso, delegando el mismo al sector que tiene

el requerimiento sin realizar un análisis preciso de la necesidad del puesto, ni muchos menos los requisitos del candidato que ocupara dicho puesto.

Expuesto esto, se considera necesario realizar gestiones a fin de trabajar en la construcción de una Marca Empleadora para Redolfi SRL, es de gran preponderancia que la firma comprenda el valor de su recurso interno, de trabajar activamente en el desarrollo de una imagen que transmita el valor de la firma y genere el deseo de pertenecer y permanecer en la misma.

Es necesario centrar la mirada en el cliente interno, entendiendo que son quienes hacen a la productividad de la empresa. A su vez trabajar en una construcción de Employer Branding brindara beneficios reales y tangibles, desde la disminución de los índices de rotación, aunque si bien no son elevados, ello nos los mantiene ajenos de que en el corto plazo pueda existir, mejorar el clima interno, las comunicaciones entre pares y superiores, el involucramiento con los objetivos organizacionales, entre otros.

En la actualidad es el candidato quien decide y define si desea formar parte de una organización, y es esta la encargada de mostrar una oferta tentadora para captar al candidato más capacitado para formar parte de la misma, es por ello que es imprescindible la construcción de una Marca Empleadora que haga deseable a una organización.

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollarán conceptos tales como Marca Empleadora, Gestión Integral del talento a través de Evaluación 360° y la Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) con el fin de conocer en profundidad aquellos aspectos relevantes para la construcción del Employer Branding, y las ventajas competitivas que trae consigo trabajar en el desarrollo de la misma.

Marca Empleadora

Siguiendo la línea de investigación en preciso identificar el concepto de Marca Empleadora, para ello, diversos autores han planteado lineamientos para lograr una definición lo más precisa posible, así el autor Nicolás Ind (1990) en su libro “La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces” define la Imagen corporativa como la percepción que tiene un determinado grupo de personas sobre una empresa, teniendo en cuenta elementos tales como el slogan, las publicidades, logotipo, reputación de la organización, imagen ante los diferentes medios, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), entre otros.

El autor J. Villafañe (1993) en su libro “Imagen Positiva – Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas.” Define a la imagen Corporativa como “(...) El resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor medida, la empresa proyecta hacia el exterior.” (p.24)

Ambos autores hablan de imagen corporativa, determinando a la misma como la construcción que se hace un determinado público de lo que representa una organización. Es pertinente diferenciar lo que es una Imagen Corporativa o de Empresa, de una imagen de Marca, en tal sentido el autor Capriotti (1992), realiza una distinción de las mismas, concluyendo que, la Imagen de Marca es la actitud que tienen los públicos en relación a una determinada marca o nombre de un producto, mientras que la Imagen Corporativa o 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. (p. 29-30)

Al hablar de Marca Empleadora, se hace referencia entonces a la percepción que tiene un público determinado de una organización, lo que la misma refleja al exterior,

pero también al interior de ella. Todo ello a fin de atraer y desarrollar talentos, pero también preservar y retener a aquellos que ya forman parte de la organización, en tal sentido resulta relevante identificar qué es y cómo se gestiona un talento.

Gestión del Talento

Autores como Bernárdez (2008) Moreno y Godoy (2012) definen el talento humano como la capacidad del individuo, la necesidad de ser competente en el desempeño de sus tareas, alineados a los objetivos y estrategias de la organización. Es decir, la terminología de talento hace referencia a las cualidades y capacidades del individuo más que a una connotación netamente intelectual.

Siguiendo este lineamiento Chiavenato (2000) en su libro “Gestión del Talento Humano” afirma que las personas constituyen el principal activo de toda organización, y en este sentido concluye que una eficiente gestión de talentos predispone a una relación colaborativa entre los empleados con la organización de la que forman parte en pos del logro de objetivos organizacionales alineados también con los objetivos individuales. (p. 8)

Evaluación 360°

Tal y como afirma Lévy-Leboyer (2000) en su libro “Feedback de 360°” La evaluación 360° es un instrumento de evaluación realizada de forma anónima por aquellos que interactúan con el evaluado, entre los que se puede mencionar jefes, colaboradores y subordinados. Es una técnica de gran utilidad para el desarrollo profesional y la mejora de las competencias.

Siguiendo este lineamiento la autora Teresa Pérez Palacios (2014) en su trabajo realizado FEEDBACK 360°: Técnica de Evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa, menciona la importancia que tienen las diferentes perspectivas de los evaluadores, siendo este un elemento fundamental en la retroalimentación que recibe el evaluado. La diversidad de miradas aumenta la posibilidad de reconocer aquellas fortalezas que mantener y aquellas debilidades en las cuales trabajar para mejorar la competitividad del individuo.

A raíz de la relevancia que tiene para la construcción de una Marca Empleadora, la visión que se forma un público determinado de la Organización, lo que la hace deseable de pertenecer y permanecer, es necesario indagar en una Propuesta de valor para el

empleado actual y futuro, por tal motivo resulta relevante conocer a que hace referencia esta terminología y que finalidad tiene la misma.

Propuesta de Valor para el Empleado (PVE)

Cabe destacar que existe estrecha relación entre la Construcción de Marca Empleadora y la Propuesta de Valor al empleado ya que como se mencionó hasta aquí, la Marca Empleadora busca generar una visión positiva ante el público tanto interno como externo, para ellos el PVE es una herramienta que toma gran relevancia ya que hace referencia a las estrategias y recursos que utiliza una determinada organización para posicionarse ante sus empleados.

Ante ello la autora A. Hernández (2019) define la propuesta de Valor al Empleado (Employer Value Proposition) como una serie de atributos que definen aquello que los empleados obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de una organización.

Siguiendo con los lineamientos dispuestos por la autora, la misma sostiene que, para la creación de una PVE eficiente es necesario tener presente aspectos organizacionales tales como las características propias de la misma, en relación al sector al que pertenece, actividad que desarrolla, cultura organizacional, identidad empresarial, incentivos y recompensas, condiciones de trabajo, pero también es importante conocer hacia dónde va dirigida la PVE, es decir, al cliente externo, ese talento que se quiere atraer y al que ya se encuentra dentro de la organización.

Para la conformación de una PVE, A. Hernández (2016) propone 5 lineamientos a tener presente, para que la misma sea efectiva y cumpla con la finalidad por la cual fue creada, a saber: 1 - Debe estar alineada al negocio. 2 - Debe ser relevante. 3 - Debe ser real. 4 - Debe diferenciarse. 5 - Debe ser memorable.

Ante lo expuesto hasta aquí es preciso considerar que el desarrollo de una Marca Empleadora tiene como objetivo principal generar una imagen positiva ante su público, diferenciarse del resto, generar el sentido de pertenencia y el deseo de pertenecer, todo ello en concordancia con una Gestión del talento eficaz a través de la aplicación de un modelo de evaluación de desempeño 360, sumado a una Propuesta de Valor sólida se convierten necesariamente en un tesoro, un imán para el talento libre en el mercado, y una motivación para el talento interno.

Diagnóstico y Discusión

De lo expuesto hasta aquí, se puede precisar que Redolfi SRL cuenta con numerosas ventajas competitivas, pero grandes carencias en lo que respecta a la gestión de su nómina.

La inexistente Gestión de los Recursos Humanos que tiene hoy en día la organización, queda en evidencia, ya que no cuenta con procesos sólidos y cuidados de gestión del capital humano, salvo los netamente administrativos. Los procesos son llevados adelante sin control alguno, por personas que desconoce el real desarrollo del mismo y la importancia de llevarlos adelante de manera eficiente.

Procesos como la Inducción del personal, Reclutamiento y Selección, son llevados adelante de manera rutinaria, si bien cuenta con una trayectoria e historia dada a conocer en eventos, la visión y misión de la misma son de índole comercial, dirigidos al cliente externo, no cuenta con una definición de cultura organizacional.

La incorporación del personal se realiza según necesidad de cada sector a cargo del jefe inmediato y solo se utilizan medios masivos para la búsqueda de altos mandos.

La evaluación de clima de trabajo y de personal es ineficiente, teniendo como base únicamente la de una de sus unidades de negocios lo que no es representativo de la realidad organizacional.

Cabe mencionar también el inconveniente que tienen en su área operativa, donde carecen de programas de promoción, basándose las mismas en criterios absolutamente subjetivos, tales como confianza y antigüedad.

A su vez, también se desconoce si Redolfi SRL cuenta con programas de motivación e incentivos, con qué beneficios más allá de los estrictamente monetarios provee la empresa a sus empleados.

En relación a lo anteriormente planteado y a fin de generar una propuesta de valor para Redolfi SRL, es que es necesario el diseño, construcción y desarrollo de una Marca Empleadora, que defina a la empresa como un espacio atractivo para desarrollarse laboralmente, que genere una imagen positiva hacia el exterior buscando así captar al talento más capacitado para la vacante presentada y que a su vez genere en el talento interno la necesidad de permanecer en ella, con sentido de pertenencia, desarrollándose en la misma y brindando todas sus capacidades y potenciales en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La gestión interna del talento cobra vital importancia en el diseño de Marca Empleadora, siendo este un impulso motor para la construcción de la imagen organización en la nómina activa de Redolfi SRL, por tal motivo es preciso considerar y conocer que beneficios actuales tiene la organización para con sus empleados, y cuales se podrían incorporar a los ya existentes. La implementación de una Evaluación 360° como herramienta de recolección de datos, se convierte en un elemento que brinda información fehaciente y multidireccional de la condición actual de los empleados y que aspectos trabajar y desarrollar, a su vez este tipo de evaluación hace participe al empleado, convirtiéndolo en parte del proceso, no solo como evaluado, sino también como evaluador, brindándole herramientas para su correcto desenvolvimiento y aportándole una visión más amplia de su Organización y sector.

Todo ello y en conjunto con un plan de carrera y promoción dirigidos a las capacidades y potencialidades de los empleados, dejando de lado aquellos aspectos subjetivos tenidos en cuenta actualmente, brindándoles visión a futuro dentro de la organización, generando oportunidades de desarrollo reales aumenta el sentido de pertenencia y la predisposición para trabajar en pos de los objetivos empresariales, porque inevitablemente se encuentran alineados con los objetivos personales.

Ante todo lo expuesto hasta aquí es preciso concluir que el diseño, construcción y desarrollo de una Marca Empleadora, junto con el compromiso de todos los intervinientes es necesario no solo para posicionarse en un mercado que hoy en día resulta por demás competitivo y cambiante, si no también hacia adentro de la organización, generando ambientes de trabajo propicios y amables, acompañado de la implementación de herramientas de gestión de talento que resulten eficaces tales como Evaluaciones de Desempeño 360° y la incorporación de planes de carrera profesional trae necesariamente beneficios económicos en lo que respecta a la nómina de personal, potenciando el desarrollo personal, el compromiso y el sentido de pertenencia contribuyendo a una mejora de la productividad.

Hoy por hoy toda empresa desea contar con el talento más capacitado, porque sabe que son el motor de cualquier organización, por tal motivo generar un Marca Empleadora eficiente, necesariamente trae consigo el deseo del talento libre en el mercado de pertenecer a ella, y de quien forma parte de la misma, la necesidad de permanecer.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un proyecto de marca empleadora en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, gestionando el talento a través de evaluaciones de desempeño 360 y una propuesta de valor empleado mediante un eficiente plan de carrera con el fin de potenciar el desarrollo personal, el compromiso y el sentido de pertenencia contribuyendo a una mejora de la productividad.

Objetivos Específicos

- Capacitar a mandos medios, responsables y gerentes de toda la organización en relación al valor e importancia del desarrollo de la marca empleadora, haciéndolos participes necesarios de la construcción de la misma.
- Implementar evaluaciones de desempeño 360° en los colaboradores para gestionar el talento de manera eficiente valorizando las capacidades, conocimiento y preparación atinentes al puesto de trabajo.
- Diseñar una Propuesta de Valor Empleado a través, de un atractivo y eficaz plan de carrera que incentive el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Alcance

La presente propuesta está destinada a todas las unidades de negocio que componen la Organización, desde casa central, depósito, como así también las diferentes sucursales. La misma tiene una duración estimada de 9 meses, iniciado el mes de enero del año 2021 y finalizando el mes de septiembre del año 2021.

Limitaciones

Ante la situación sanitaria que atraviesa el país y la imposibilidad de concurrencia física a la empresa, se torna dificultosa la comunicación con la organización por lo que la información en relación al presupuesto actual con el que cuenta la organización se desconoce. Además, no se cuenta con información específica de los puestos que comprenden a la organización, ni exactitud en su nómina.

Acciones específicas

El presente Proyecto pretende brindar herramientas destinadas a fortalecer aquellos aspectos que deben ser conocidos, desarrollados y mejorados por Redolfi SRL para tal fin se propone implementar las siguientes acciones.

Plan de Capacitación basado en la importancia de la Construcción de una Marca Empleadora destinado a puestos Jerárquicos

Finalidad: Se propone llevar a cabo un programa de capacitación para todos los altos mandos de la organización con el fin de formar a quienes cumplen el rol de liderar, haciéndolos partícipes necesarios del cambio y desarrollo, brindándoles herramientas que le permitan conocer el valor e importancia de la construcción de una marca empleadora, y la necesidad de que sean ellos los voceros de la organización, promoviendo desde el conocimiento el desarrollo de una imagen empresarial deseable, impartiendo mediante el ejemplo y la convicción pautas claras y trabajadas para el desarrollo del Employer Branding.

Acción: La capacitación se desarrollará en 3 instancias, la primera de ellas en donde se brinda y determina la información necesaria al recurso a cargo de impartir la capacitación, brindándole todos aquellos datos útiles para el consecuente desarrollo de la misma. En una segunda instancia se llevará adelante la capacitación propiamente dicha y luego de ella se procederá a una primera evaluación de los conceptos impartidos y transcurrido un periodo prudencial se desarrollará una nueva evaluación para determinar la factibilidad de la implementación de dicha capacitación.

Contenido y Tiempo de Desarrollo: La misma se implementará en un periodo de 3 meses, de enero 2021 a marzo 2021. Estará compuesta de 8 capítulos, diagramados en 8 encuentros. Cada encuentro se realizará una vez por semana con una carga horaria de 2hs por día. (Ver Anexo 1)

Recursos: Entre los recursos involucrados para el dictado de la presente capacitación es necesario tener en cuenta los siguientes:

Recursos Humanos: Se procederá a recurrir a un consultor externo, profesional en Recursos Humanos, quien será el encargado de impartir la capacitación y quien realizará la evaluación inmediata y luego la evaluación de factibilidad.

Recursos Materiales: Se procederá a dictar la presente capacitación a través de plataforma Zoom, la cual, actualmente y a raíz de la situación sanitaria que atraviesa el

mundo y el país en particular, es la más utilizada por de alcance y accesibilidad para la sociedad en general a su vez es de fácil utilización por lo que se convierte en la mejor opción para el desarrollo del presente proyecto. Para realizar el dictado a través de esta plataforma y a raíz de la carga horaria de la misma es necesaria la creación de un usuario, lo cual conlleva un costo de \$14.99 dólares mensuales, lo que generara un costo de \$2.188.54 mensual (cotización según dólar oficial). Para llevar adelante el dictado de la capacitación es necesario que todos los participantes cuenten con computadora o teléfono celular con acceso a internet y elementos de librería tales como hoja blanca y lapicera.

Costo: El costo de llevar a cabo la propuesta comprende los honorarios del consultor externo, Lic. en RRHH y los costos de recursos materiales. En el mercado actual, el pago por hora al consultor externo ronda los \$4000.

	<i>COSTOS</i>			
	<i>Especificacion</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Costo total</i>
Recursos Materiales	<i>Plataforma Zoom</i>	<i>2</i>	<i>\$ 2.188,54</i>	<i>\$ 4.377,08</i>
	<i>Resma A4 Boreal x 500</i>	<i>1</i>	<i>\$ 393,86</i>	<i>\$ 393,86</i>
	<i>Lapicera Bic Azul x 50U.</i>	<i>1</i>	<i>\$ 790,00</i>	<i>\$ 790,00</i>
Recursos Humanos	<i>Consultoria Externa</i>	<i>24</i>	<i>\$ 4.000,00</i>	<i>\$ 96.000,00</i>
TOTALES			\$ 7.372,40	\$ 101.560,94

Fuente: Elaboración Propia.

Implementación de Evaluación 360°

Finalidad: Se propone implementar una Evaluación 360° con la finalidad de medir el desempeño de los colaboradores tanto cuantitativamente como cualitativamente. Con la puesta en práctica de este tipo de evaluación, se involucra a cada colaborador haciéndolo participe del proceso, convirtiéndolo en evaluador y evaluado, generando una retroalimentación entre todas las partes involucradas.

Acción: La evaluación constará con una primera instancia donde se desarrollará el cuestionario, se recabará la información necesaria, los contenidos a evaluar, los participantes de la misma y se definirán los tiempos de ejecución. Luego, se comunicará a todos los involucrados la implementación de esta nueva modalidad de evaluación, dando a conocer la forma de aplicación y la importancia de dicha práctica, informando detalladamente la modalidad y los beneficios que trae aparejado este tipo de evaluación.

En otra instancia, se realizará la aplicación de la evaluación 360°, para ello se procederá a entregar a cada participante el cuestionario de evaluación. Por último, luego de finalizada la instancia de evaluación, se llevará adelante la recolección y recopilación de datos y se procederá a aplicar el feedback o retroalimentación, brindando una devolución eficiente y analizando aquellos aspectos que han resultado críticos y generando propuesta de mejora para la próxima aplicación de la evaluación 360°.

Contenido y Tiempo de Ejecución: La presente propuesta se desarrollará en el transcurso de 3 meses, comenzando en abril 2021 y finalizando en junio 2021. Consta de una primera instancia de recolección de datos y toda información relevante a fin de generar un cuestionario de evaluación que contenga todos los elementos que se desea evaluar. Luego se desarrollarán las reuniones informativas y se explicará la metodología de implementación de la evaluación. Finalizadas estas dos primeras instancias, se procederá a la aplicación de la evaluación propiamente dicha proveyendo de la herramienta de relevamiento a todos los participantes del proceso. En otra instancia, se realizará la recopilación de todos los datos relevados en las evaluaciones y se presentarán los resultados de las mismas, detectando aquellos aspectos críticos que requieren de intervención para una mejora. Como etapa final, se procederá a realizar las devoluciones correspondientes a todos los involucrados. (Ver Anexo 2)

Recursos: Entre los recursos involucrados para el desarrollo de la Evaluación 360° se requerirá de los siguientes recursos:

Recursos Humanos: Se procederá a recurrir a un consultor externo, profesional en Recursos Humanos, quien llevará adelante todo el proceso de recolección de datos para la generación del cuestionario como herramienta necesaria para realizar la evaluación 360°, también será el encargado de transmitir a los involucrados la metodología de implementación y los beneficios obtenidos con la aplicación eficiente de dicha herramienta.

Recursos Materiales: Será necesaria la utilización de elementos de librería tales como hojas A4 para la impresión de cuestionarios y lapiceras. A su vez será necesaria la utilización de proyector y sala de reunión para el desarrollo de la instancia formativa.

Costo: El costo de llevar a cabo la propuesta comprende los honorarios del consultor externo, Lic. en RRHH y los costos de recursos materiales. En el mercado actual, el pago por hora al consultor externo ronda los \$4000.

	COSTOS			
	<i>Especificacion</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Costo total</i>
Recursos Materiales	<i>Resma A4 Boreal x 500</i>	<i>6</i>	<i>\$ 7.089,48</i>	<i>\$ 7.089,48</i>
	<i>Proyector</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Computadora</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Sala de Reunion</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Lapicera Bic Azul x 50U.</i>	<i>1</i>	<i>\$ 790,00</i>	<i>\$ 790,00</i>
Recursos Humanos	<i>Consultoria Externa</i>	<i>48</i>	<i>\$ 4.000,00</i>	<i>\$ 192.000,00</i>
TOTALES			\$ 11.879,48	\$ 199.879,48

Fuente: Elaboración Propia.

PVE – Plan de Carrera Personal y Profesional

Finalidad: Se propone generar una Propuesta de Valor para el Empleado mediante la implementación de un Plan de Carrera Personal y Profesional para los colaboradores la Organización. Con el fin de brindar una visión a largo plazo dentro de la empresa, ofreciéndoles estabilidad laboral, incrementando la motivación y el compromiso del personal. Además, se busca potenciar el crecimiento profesional, despejando la incertidumbre y disminuyendo el estrés laboral, otorgando posibilidades reales de crecimiento y fomentando el conocimiento.

Acción: Se propone generar un plan de carrera Profesional que estará compuesto por diferentes etapas y procesos, asimismo para hacer más enriquecedor dicho plan se utilizará la propuesta anteriormente planteada, Evaluación 360° y todos los datos en relación a los empleados que conforman la organización. Luego, se procederá a diseñar el Plan de carrera y detectar aquellas necesidades de capacitación a fin de permitir el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Contenido y Tiempo de desarrollo: En este sentido la implementación del Plan de carrera se desenvolverá en un periodo de 3 meses, comenzando en julio 2021 y finalizando en septiembre 2021. El mismo se comprende por diversas etapas de desarrollo, en una primera instancia se deberá recopilar todos los datos relacionados a los puestos de trabajo existentes en la organización y determinar la relación entre sí, para luego determinar las competencias necesarias de cada puesto. Una vez obtenidos estos datos es necesario relevar la información correspondiente de quienes conforman la plantilla de personal, realizando una investigación de cada legajo en particular y detectando aquellos elementos y requerimientos relevantes. Posteriormente, se procederá

a desarrollar el Plan de Carrera de la organización, planteando objetivos claros para tal fin, realizando el análisis de los resultados obtenidos y determinando las acciones a desarrollar junto con las necesidades de capacitación y formación. Por último, se formalizará el proceso comunicándolo a la organización en general. (Ver Anexo 3)

Recursos: Entre los recursos involucrados para el dictado de la presente capacitación es necesario tener en cuenta los siguientes:

Recursos Humanos: Se procederá a recurrir a un consultor externo, profesional en Recursos Humanos quien realizará el relevamiento de toda la información necesaria para el desarrollo del Plan de carrera. Comprendiendo tanto los elementos relacionados al puesto como así también, la información de los empleados de la planilla de la organización. Además de ser el encargado de diseñar el plan de carrera y determinar las necesidades de capacitación y formación, llevando adelante dicho proceso.

Recursos Materiales: Será necesaria la utilización de una computadora y acceso a internet.

Costo Anual: El costo de llevar a cabo la propuesta comprende los honorarios del consultor externo, Lic. en RRHH y los costos de recursos materiales. En el mercado actual, el pago por hora al consultor externo ronda los \$4000.

	COSTOS			
	<i>Especificacion</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario</i>	<i>Costo total</i>
Recursos Materiales	<i>Resma A4 Boreal x 500</i>	<i>1</i>	<i>\$ 393,86</i>	<i>\$ 393,86</i>
	<i>Proyector</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Computadora</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Sala de Reunion</i>	<i>1</i>	<i>Provee la Organización</i>	
	<i>Lapicera Bic Azul x 50U.</i>	<i>3</i>	<i>\$ 790,00</i>	<i>\$ 2.370,00</i>
Recursos Humanos	<i>Consultoria Externa</i>	<i>3</i>	<i>\$ 4.000,00</i>	<i>\$ 360.000,00</i>
TOTALES			\$ 5.183,86	\$ 362.763,86

Fuente: Elaboración Propia.

Marco de tiempo para la implementación

Para determinar el tiempo real que llevará la implementación de las acciones anteriormente mencionadas se utilizará como herramienta gráfica el diagrama de Gantt, el cual permite indicar la duración estimada de cada una de las acciones en el periodo de tiempo dispuesto.

MARCO TEMPORAL - PLAN DE IMPLEMENTACION 2021																																																												
Especificaciones	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				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	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
<i>Capacitación basado en la importancia de la Construcción de una Marca Empleadora destinado a puestos Jerárquicos.</i>																																																												
FASE 1 - Determinacion de Elementos relevantes de la Organización																																																												
Fase 2 - Dictado de Capacitación																																																												
Fase 3 - Evaluación de Cierre																																																												
Fase 4 - Evaluación de Factibilidad																																																												
<i>Implementación de Evaluación 360°</i>																																																												
Fase 1 - Preparación: Recolección y recopilación de Datos																																																												
Fase 2 - Reuniones Informativas - Comunicación de Aplicación																																																												
Fase 3 - Aplicación de Evaluación 360°																																																												
Fase 4 - Análisis de Datos																																																												
Fase 5 - Feedback y Retroalimentación																																																												
<i>PVE - Plan de Carrera Personal y Profesional</i>																																																												
Fase 1 - Preparación: Recolección y recopilación de Datos																																																												
Fase 2 - Desarrollo de Plan de Carrera																																																												
Fase 3 - Análisis de Datos y Comunicación a la Empresa																																																												
Fase 4 - Desarrollo de Capacitaciones																																																												

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para determinar si una propuesta es viable o no, necesariamente se debe evaluar el impacto económico de la misma para la organización. En este caso, se tomó como referencia la información financiera, la cual arroja datos del año 2018 y además estimaciones del mercado actual.

Accion	Costo
Capacitacion para puestos jerarquicos.	\$ 101.560,94
Evaluacion 360°	\$ 199.879,48
PVE - Plan de Carrera Profesional	\$ 362.763,86
TOTAL	\$ 664.204,28

RETORNO DE INVERSION (ROI)	
GANANCIA NETA 2018	\$ 10.417.452,07
GANANCIA 2019 - INFLACIÓN 53,8%	\$ 16.022.041,28
GANANCIA 2020 - INFLACIÓN 22,3%	\$ 19.594.956,48
BENEFICIO 8%	\$ 1.567.596,51

$$\frac{\$1.567.596,51 - \$664.204,28}{\$ 664.204,28} \times 100 \rightarrow \mathbf{136,01}$$

Los resultados revelan que por cada \$100 invertido en las propuestas antes mencionadas la empresa obtendrá un margen de ganancia de \$136. Por lo que, significa que el proyecto es potencialmente rentable obteniendo resultados positivos para la organización.

Conclusión

El presente trabajo se centró en aquellas problemáticas existentes en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., realizando una investigación del contexto interno y externo de la misma, teniendo en cuenta la situación actual que atraviesa el mundo a causa de la pandemia por coronavirus, detectando el impacto económico, político y social que esta ha tenido sobre la organización y de este modo determinar en qué aspectos es preciso trabajar para promover la mejora continua de la misma.

Al haber realizado este análisis de situación se pudo establecer que, si bien la Organización cuenta con una sólida trayectoria en el mercado y ha tenido un crecimiento constante a lo largo de los años, se detectaron falencias en relación a la gestión de su capital humano.

El hecho de no contar con un área o departamento de Recursos Humanos y teniendo diversificado todos los procesos que hacen a dicha área, se detectaron inconvenientes en las gestiones del personal, no cuentan con procesos formales tales como reclutamiento y selección.

A su vez se evidencia la falencia en la planificación de la carrera profesional de los empleados, la misma está sesgada a la percepción que tienen de determinado individuo, a la confianza depositada en él y a la antigüedad del mismo dentro de la organización

No cuenta con un sólido proceso de inducción que promueva y genere expectativa en el nuevo empleado, no se detectan acciones como capacitaciones y planes motivaciones a fin de fidelizar al cliente interno y generar una imagen positiva de la organización a los ojos de sus empleados y los posibles candidatos.

Carece de una gestión integral del capital humano, por tal motivo en el presente trabajo se propuso la construcción de una marca empleadora entendiendo a la misma como la identidad de la organización, con el objetivo de aumentar la visión de la misma al cliente interno y crear una imagen positiva y atrayente, convirtiendo a Redolfi SRL en la primera opción para el talento que se encuentra en búsqueda dentro del mercado laboral.

De lo anteriormente expuesto surge la necesidad de trabajar en un plan de implementación destinado en primera instancia a los altos mandos de la Organización, incentivándolos a ser pioneros en la construcción del Employer Branding dentro de la Organización, centrandó su análisis en las ventajas competitivas que trae consigo la

misma. A su vez trabajar en la Gestión Integral del Talento a través de las buenas prácticas y la aplicación de herramientas como la Evaluación de Desempeño 360° detectando las fortalezas y debilidades de la nómina activa de la organización promoviendo el trabajo sobre aquellos aspectos a mejorar, sumado a una Propuesta de Valor Empleado a través del desarrollo de planes de carrera que promuevan y fomenten el desarrollo del personal, generando estabilidad laboral y visión a largo plazo dentro de la organización, fidelizando al personal y creando oportunidades.

Recomendaciones

De lo planteado hasta aquí resulta importante destacar la necesidad que tiene la organización de trabajar en la creación de un área específica de Recursos Humanos que lleve adelante todos los procesos atinentes a ella, contando con personal capacitado para el desarrollo de las practicas relacionadas al capital humano tales como inducción, reclutamiento y selección, capacitaciones, planes de motivación, carrera profesional, entre otros.

Si bien el plan de implementación propuesto en el presente trabajo trae claros beneficios en relación al desarrollo de los empleados dentro de la organización trabajando en la fidelización, compromiso y visión de los mismos para con la organización, contar con un departamento de recursos humanos hará constantes estos beneficios trabajando periódicamente en dichas prácticas con un personal capacitado perteneciente a la organización, minimizando costos ya que no se deberá recurrir a profesionales externos para llevar adelante dichos procesos.

Referencias

- Aguado Hernández, Miriam.(2019) Propuesta de valor al Empleado: 10 claves para su implantación. Capital Humano
https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf
- Aguado Hernández, M. (2016) “Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”. Marketing Ventas. N° 309.
- Arias Galicia, F. (2002),”Administración de Recursos Humanos”, 7º edición.
- Capriotti, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada, Barcelona, El Ateneo.
- Chiavennato I. (2000) Admnsitracion de Recursos Humanos – 5ta Edición – Editorial Mc Grawhill.
- Chiavennato I. (2000) Gestion del Talento” – Editorial Mc Grawhill.
- CIPPEC 2 - Tasa de desocupación/desempleo, grandes aglomerados urbanos Argentina, trimestral 2003-2017 – Recuperado de: <https://www.cippeec.org/grafico/tasa-de-desocupacion/>
- Cómo impactó el Coronavirus a las Pymes – (20 junio, 2020) Economis – Recuperado de: <https://economis.com.ar/como-impacto-el-coronavirus-a-las-pymes/>
- Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75Recuperado de:///C:/Users/AgosMartinez/Downloads/Dialnet EmployerBranding-4261261.pdf

Ind. N. (1990) “La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces”

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), (2020) “Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas” Informes técnicos. Vol. 4, n° 152 Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-1>

Expectativa Pymes 220 en Argentina - 7° Encuesta a Pymes de PwC Argentina Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

Lévy-Leboyer, C.(2000): Feedback de 360°. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.

Organización Mundial de la Salud (2020) Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19) Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Perez Cardos M. L, Duarte M, Ariaudo M, Ledesma O, Nuñez B.E, Astudillo A, Alarcon M.(2020) Los efectos del Covid-19 en las PyMES de Argentina (5 Agosto 2020) Recuperado de: <https://deya.unq.edu.ar/2020/08/los-efectos-del-covid-19-en-las-pymes-de-argentina/>

Perez Palacios T. (2014) FEEDBACK 360°: Técnica de Evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa - Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve>

Pinedo S. (2016). Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios; Argentina. "Métodos cuantitativos en la gestión del talento" Recuperado de: <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/handle/10908/12681>

- Quiroga. A. (2020) Impacto económico Coronavirus en Argentina: el 54% de las Pymes están paradas por la cuarentena – (8 de abril de 2020) Diario Clarin – Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-54-pymes-paradas-cuarentena_0_GuTy9LbPd.html
- Rodríguez Valencia J. (2000), “Administración Moderna de Personal”, 5º edición.
- Villafañe J. (1993) “Imagen Positiva – Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas.”
- Vivar Ardiles C.E. (2019) Construcción de una Marca Empleadora para Corporación Lindley. Investigación para Master en Dirección de Empresas. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4418/MDE_1979.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Anexos

Anexo I Programa de Capacitación - Cronograma y Contenido

CAPACITACION			
Tema: Marca Empleadora - Valor y Beneficios de la Construccion del Employer Branding			
CONTENIDO	Capítulo 1 - Introduccion al concepto de Marca Empleadora	1.1	Definicion de concepto de Marca Empleadora
		1.2	Historia del concepto
		1.3	Objetivo de la Construccion de la Marca Empleadora
		1.4	Beneficios de la Construccion de la Marca Empleadora
	Capítulo 2 - Definicion de Cultura Empresarial	2.1	Definicion de cultura organizacional
		2.2	La importancia de dar a conocer la Organización
		2.3	La cultura como primera aproximacion a la Marca Empleadora
		2.4	La cultura como generadora de compromiso
	Capítulo 3 - Marca Empleadora como pilar en la Gestion del Talento	3.1	Definicion de Gestion de Talento
		3.2	Relacion entre Marca Empleadora y Gestion de Talento
		3.3	Estrategias de Marca para la atraccion de Talentos
		3.4	Como ven a las Organizaciones las nuevas generaciones
	Capítulo 4 - Contruccion de Marca Empleadora	4.1	Ejes claves para la Construccion de Marca Empleadora
		4.2	Errores de concepcion de Marca Empleadora
		4.3	Como son y que hacen las Organizaciones mas atractivas
		4.4	El valor del cliente interno
	Capítulo 5 - El PVE como aliado en la contruccion de la Marca Empleadora	5.1	Definicion del PVE
		5.2	El PVE como aliado de la Marca Empleadora
		5.3	Objetivos del PVE
		5.4	Generacion de PVE
	Capítulo 6 - Las redes sociales como formadores de Imagen	6.1	Que son las redes sociales
		6.2	El desafio de digitalizar una cultura Organizacional
		6.3	Importancia de la Gestion de Redes Sociales
		6.4	Modelo de gestion de Redes: ventajas y desventajas
	Capítulo 7 - La empresa deseable	7.1	Diversidad generacional: tipologia, comunicacion y motivacion
		7.2	Que esperan de una Organización los candidatos
		7.3	Es la empresa deseable en el mercado
		7.4	Herramientas de autodiagnostico
	Capítulo 8 - Procedimientos y estrategias para atraer y retener talentos	8.1	Planificacion Estrategica de la Marca para la atraccion y retencion de talento
		8.2	Colaboradore como embajadores de Marca
		8.3	Lideres Informales - Claves para el desarrollo de la Marca
		8.4	Conclusiones generales, apreciaciones particulares.

Anexo 2 Evaluación 360°

EVALUACIÓN 360°							
 A.J. & J.A. REDOLFI		Fecha: _____					
Datos del evaluado:							
Nombre:							
Departamento:							
Puesto:							
Datos del evaluador							
Nombre:							
Relación con el evaluado							
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy buen	Excelente
			1	2	3	4	5
Comunicación							
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.							
Presta atención en las conversaciones.							
Se comunica con claridad de manera oral y escrita.							
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.							
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.							
Trabajo en equipo							
Se desempeña como un miembro activo del equipo.							
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.							
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.							
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.							
Resolución de problemas							
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.							
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.							
Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.							
Conserva la calma en situaciones complicadas.							
Mejora continua							
Muestra adaptabilidad para desempeñarse en nuevos procesos y tareas.							
Se muestra abierto a escuchar ideas de otras personas o compañeros de trabajo							
Plantea nuevas maneras de realizar las actividades.							
Aporta ideas nuevas e innovadoras.							
Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad							
Organización y administración del tiempo							
Establece prioridades en sus tareas laborales.							
Cumple en tiempo y forma con las tareas asignadas							
Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.							
Enfoque en el cliente							
Se comunica de manera cordial y amable con los clientes							
Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.							
Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.							
Entiende las necesidades del cliente y busca satisfacer sus necesidades.							
Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.							
Pensamiento estratégico							
Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.							
Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.							
Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.							
Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.							
Enfoque a resultados							
Reconoce y aprovecha las oportunidades.							
Mantiene altos niveles de desempeño							
Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.							
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado							
FORTALEZAS							
ÁREAS DE OPORTUNIDAD							
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?							

Anexo 3 Modelo Planificación de Carrera Profesional

PLANIFICACION DE CARRERA PROFESIONAL										
										Fecha: <input type="text"/>
Datos del colaborador:										
Nombre:										
Departamento:										
Puesto:										
Requerimiento	Competencias a desarrollar	Nivel Actual	Nivel Deseado	Estrategias	Fecha Inicio	Fecha Fina	Resultado	Firma Colaborador	Firma Superior	
Encargado de Sucursal	Comunicación			Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						
	Liderazgo			Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						
	Trabajo en Equipo			Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						
	Resolucion de Conflictos			Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						
	Capacidad Resolutiva			Estrategia 1 Estrategia 2 Estrategia 3						
Observaciones										