

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

**Propuesta de implementación de Marca Empleadora para**

**A. J. & J. A. Redolfi S. R. L**

Pamela Majlis

DNI: 37.852.678

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo : RHU02307

Córdoba, Argentina

2020

## **Agradecimientos**

Quiero dedicar este trabajo a las personas más importantes de mi vida.

A mi hija Valentina, que con tal solo un añito me acompañó y cedió parte de su tiempo con su mamá para que pudiera terminar mi carrera y recibirme. Hija, quiero ser un ejemplo para vos y demostrarte que siempre hay que ir en busca de nuestras metas, por mucho que nos cueste.

También a mi compañero Nicolás, quien me alentó siempre a seguir y juntos hicimos los sacrificios necesarios para que sea una realidad poder obtener mi título.

A mis papás; mi mamá Patricia, que siempre me brindó todo su apoyo desde el comienzo para transitar la carrera, cueste lo que cueste y a mi papá Hugo, que desde el cielo me acompaña, cuida y guía en cada paso de mi vida.

Por último, a mi hermana Aldana que elegimos ambas esta hermosa carrera, la empezamos y transitamos a la par, nos dimos apoyo mutuo y hoy gracias a Dios podemos concluirla juntas.

A todos ustedes, GRACIAS.

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de implementación de Marca Empleadora para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L gestionando el talento y la propuesta valor empleado para crear una imagen exitosa ante sus colaboradores, beneficiando la productividad y rentabilidad de toda la organización. Mediante un análisis integral, se pudo dar cuenta que si bien la organización cuenta con buena relación ante sus colaboradores, no llevan a cabo acciones adecuadas que promuevan el sentido de pertenencia, la motivación y compromiso de sus empleados o posibles ingresantes y tampoco cuenta con un área de Recursos Humanos que lleve adelante todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. A raíz del contexto delicado atravesado mundialmente en virtud de la pandemia Covid -19 y que las PyME sufren la crisis económica, con esta propuesta se propuso ofrecerles a los colaboradores reconocimiento y motivación, para que la organización multiplique sus beneficios, favoreciéndose tanto en el posicionamiento en el mercado, como en el fortalecimiento de su imagen y demostrar que la implementación de buenas prácticas hacia los colaboradores ayuda independientemente del tamaño de la empresa, lo cual se traducirá inevitablemente en el incremento de su productividad y rentabilidad.

*Palabras Clave:* Marca Empleadora, Gestión del Talento, Propuesta Valor Empleado.

## Abstract

The objective of this Final Degree Project was to design a proposal for the implementation of an Employer Brand for A.J & J.A Redolfi S.R.L, managing the talent and value proposition used to create a successful image before its collaborators, benefiting the productivity and profitability of the entire company organization. Through a comprehensive analysis, it was possible to realize that although the organization has a good relationship with its collaborators, they do not carry out adequate actions that promote the sense of belonging, the motivation and commitment of their employees or possible new entrants, and they do not have a Human Resources area that carries out all the necessary processes for the correct operation of the company. As a result of the delicate context experienced worldwide by the Covid -19 pandemic and that PyME suffer from the economic crisis, with this proposal it was proposed to offer employees recognition and motivation, so that the organization multiplies its benefits, favoring both positioning in the market, such as strengthening its image and demonstrating that the implementation of good practices towards employees helps regardless of the size of the company, which will inevitably translate into increased productivity and profitability.

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

## Índice:

Introducción .....	5
Análisis de situación .....	8
<i>Análisis PEST</i> .....	9
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	13
<i>Análisis FODA</i> .....	14
Marco Teórico.....	16
<i>Marca empleadora</i> .....	16
<i>Gestión del Talento</i> .....	17
<i>Propuesta de Valor Empleado (PVE)</i> .....	17
Diagnostico .....	19
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	20
Plan de Implementación .....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Acciones</i> .....	21
<i>Marco de tiempo para la implementación</i> .....	26
<i>Propuestas de medición y evaluación de las acciones</i> .....	27
Conclusión .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	28
Referencias .....	30
Anexos.....	33
<i>Anexo 1: Organigrama Centro de James Craik.</i>	
<i>Anexo 2: Organigrama de sucursales</i>	
<i>Anexo 3: Capacitar a la gerencia sobre la importancia y beneficios de implementar una marca empleadora</i>	
<i>Anexo 4: Gestionar el talento mediante el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de un plan de carrera</i>	
<i>Anexo 5: Implementar una propuesta valor empleado, mediante programas de beneficios para todos los miembros de la organización.</i>	
<i>Anexo 6: Sueldo promedio mensual para el Lic. en RRHH externo a contratar.</i>	

## Introducción

El presente trabajo final de grado, de la carrera Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos, aborda un análisis para la implementación de Marca Empleadora en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Esta firma comercial, es una empresa familiar, con más de 60 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

La empresa cuenta en sus sucursales del interior, con salones de venta mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, con diversos tipos de clientes, entre los que se destacan: supermercados, farmacias, quioscos, bares, entre otros.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de vehículos, entre ellos automóviles utilitarios pequeños, utilitarios de mayor tamaño, camiones, montacargas y un plantel compuesto por 170 empleados distribuidos en todas las sucursales.

La empresa en la actualidad cuenta con dos organigramas, uno referido a la estructura interna de su sede central en James Craik y otro con la distribución en cada una de las sucursales.

El primero, tiene una estructura piramidal. En el nivel superior se encuentra el Gerente General, en un segundo nivel se posicionan: el Gerente de Ventas, el Gerente de Administración y Finanzas, los Contadores, Asesores legales e Higiene y Seguridad. En el tercer nivel, se destacan los departamentos que dependen de las gerencias del segundo nivel y de las cuales encontramos el área de Ventas (compuesta por Supervisores y Vendedores) y la otra encabezada por el Gerente de Administración y Finanzas que comanda los puestos de Cobranzas, Facturación, Formación de precios y Bancos. Además de esta última Gerencia, se desprende un Jefe de Logística, que abarca las tareas de Distribución, Control de stock, Picking y Mantenimiento. (Anexo 1)

El segundo organigrama, muestra el ordenamiento de las cuatro sucursales que se desprenden del Centro de Distribución de James Craik y se observan en cada una de ellas, los autoservicios y la distribución en las localidades mencionadas. (Anexo 2)

Hasta el momento, solo cuenta con un Área de Administración, que se encarga de liquidar sueldos y demás tareas relacionadas. En cuanto a la nómina salarial, se rigen por el convenio colectivo de trabajo de Empleados de Comercio.

En el análisis se puede observar, que una de las problemáticas detectadas que enfrenta la empresa es que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos. Por lo tanto, su inexistencia provoca que no se lleven adelante todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento, como por ejemplo: el proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo para cada puesto (actualmente cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables evalúa los candidatos y contrata, en caso de ser necesario un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante avisos clasificados en diarios). Otro es el proceso de capacitación o inducción para los nuevos puestos (lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan), o que se lleve adelante un plan de carrera (actualmente por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, teniendo como criterio la confianza). Sin embargo, la empresa tiene una buena relación con sus empleados y brinda puestos de trabajo en los lugares en los que se encuentra, esto conlleva a que tenga una baja rotación de personal y afianzamiento en el mercado laboral.

Por otro lado, la empresa cuenta con descripciones de algunos de los puestos de trabajo, pero no de todos los mencionados en el organigrama. Esto genera que las personas desconozcan todas las actividades que tienen que realizar, en qué tiempo, con qué finalidad y el porqué de lo que hacen y su importancia para la empresa. Como consecuencia podemos inferir que no se realizan evaluaciones de desempeño, dado que no están especificados los estándares e indicadores esperados en todos los puestos de cada área.

Como se menciona anteriormente, el propósito de este trabajo está relacionado al Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora por lo que luego de haber investigado una serie de diversos antecedentes, es importante comenzar mencionando el concepto de *Employer Branding*, lo cual se traduce como Marca Empleadora y que Sabbadin (2018) lo define como: “aquellas estrategias que usan las compañías para ser atractivas tanto para su capital humano actual como para candidatos externos a los que quiere atraer.” (parr.3)

Por su parte, Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, Fernández-Lores (2014), en su estudio de investigación empírico sobre la construcción de la marca del empleador, de Madrid- España, afirman que el branding del empleador le proporciona a la compañía una ventaja competitiva única ya que representa una fuerte herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Además tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales.

A su vez, los autores Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) en su trabajo integrador final de estudio de investigación cualitativo para la comprobación de la efectividad del employer branding de Buenos Aires, Argentina, mencionan que para construir una marca empleadora correcta, hay que comenzar por identificar las cualidades particulares de la organización para así generar un vínculo emocional entre el empleador y el empleado. Aquellos atributos que brindan satisfacción a las personas por los cuales les encanta trabajar allí. Así cuando una persona está motivada, avanza hacia la misión de la compañía.

Por último, Pagani(2020) en su trabajo final de grado, de estudio de campo cualitativo en innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME de Córdoba, Argentina, hace hincapié en que al fusionar conceptos como marca empleadora y PyME, surge un nuevo desafío en el ámbito empresarial, consistente en emprender el camino de la innovación, tal como lo recorren las grandes multinacionales: innovar en materia de gestión de Recursos Humanos en una empresa familiar, sirve de benchmark para que todas las pequeñas y medianas empresas del país tomen la iniciativa de posicionarse en el mercado como organizaciones atractivas para trabajar, atendiendo cada una de las necesidades de su público, tanto interno como externo.

En base a las definiciones aportadas y los cambios a nivel mundial, originados por la pandemia COVID-19, surge este análisis que adquiere relevancia y demuestra la carencia de varios aspectos en la gestión del capital humano de la organización. Es por esto, que se requiere la implementación de nuevas acciones que beneficie a Redolfi, y que permitan mejorar las condiciones de trabajo de los empleados actuales y de todas aquellas personas que ingresen a la organización en el futuro, para enfatizar y evaluar su desempeño dentro de la organización, motivarlos, aumentar la productividad y la estabilidad en el mercado, que destaque la cultura y lo beneficioso de trabajar en la empresa.

## Análisis de situación

Como se mencionó al comienzo del trabajo, la empresa A. J. & J. A. Redolfi, es una empresa familiar con más de 60 años de trayectoria. La cual se especializa en la comercialización y distribución de alimentos, ofreciendo una línea de productos muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado. Además, al ser un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores.

La estrategia que la empresa plantea, es marcar la diferencia con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite tener una excelente relación con sus proveedores, ya que un 80% de sus ventas son de contado y el resto con plazos de cobranza, no superando los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni le produce desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

En la visión de la organización la empresa plantea:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas 2020)

En cuanto a la misión mencionan la importancia de:

Atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto



brindándoles a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas 2020)

Si bien se destaca la importancia en los empleados, la empresa no cuenta con una imagen de Marca Empleadora, que demuestre cuán motivados están, qué saben y conocen de la organización, de la existencia de beneficios para los actuales empleados o posibles ingresantes o sobre la cultura organizacional, ya que tampoco cuenta con un área de Recursos Humanos que lleve adelante todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

### *Análisis PEST*

Realizar un análisis macro del entorno en el que se desenvuelve la empresa, implica construir una visión actual, para lo cual se utiliza la herramienta PEST, ya que permite el encuadre de variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influyen en el contexto donde desarrolla sus actividades la empresa.

Cabe aclarar que este año se encuentra atravesado por un acontecimiento que marca el pulso a nivel mundial, la pandemia COVID-19 ha demostrado desde su aparición su influencia en diversos factores que condicionan a las sociedades. Para la Organización Mundial de la Salud (2020) esta enfermedad infecciosa causada por el coronavirus, que tuvo su brote en Wuhan, China en diciembre de 2019, era desconocida y provocará grandes cambios.

### *Factores Políticos*

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal, la cual tuvo un cambio de gestión y partido político en las últimas elecciones 2019, con algunas marcadas problemáticas que viene arrastrando el país, el nuevo presidente encaró un nuevo año en busca de la estabilidad, lo cual se vio afectado por la pandemia y el contexto mundial que se está atravesando.

Desde la llegada de la pandemia, el Gobierno anunció cuatro grandes "paquetes" de medidas sociales y económicas. La primera tanda apuntó a los sectores más vulnerables: bonos de \$3000 por única vez para jubilados de la mínima, planes sociales y AUH, refuerzos de viandas y montos adicionales para la tarjeta Alimentar. El segundo paquete tuvo como objetivo el sector productivo: la

ampliación del Programa de Recuperación Productiva (Repro) para el salvataje de empresas en crisis y una serie de líneas de créditos blandos por unos \$350.000 millones para garantizar el sostenimiento del capital de trabajo. El tercer anuncio apuntó al trabajo informal y los monotributistas, con la creación del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) de \$10.000 por el mes de abril. El último capítulo de los anuncios económicos llegó para contrarrestar los signos de agotamiento de pymes e industrias. Alberto Fernández firmó decretos para prohibir despidos y creó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para las empresas afectadas por el parate económico que provocó la cuarentena. (La Nación, 2020)

De todas maneras, si bien el Gobierno Nacional dictó medidas para dar ayuda a la mayoría de la sociedad en el momento que estamos atravesando, las Pymes siguen pasando por una situación delicada y se puede observar en el resultado proporcionado por la 7° Encuesta a Pymes de PwC Argentina; 2020:

El 92% de las Pymes consultadas considera insuficientes las acciones que está llevando adelante la administración actual para enfrentar las obligaciones durante el ASPO (Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio) y el 82% afirma además que la disminución de la demanda que afecta su negocio es debido a la pandemia. Entre las medidas que proponen el 83% manifiesta la necesidad de reducir impuestos, el 67% un mayor control del gasto público por parte del Estado y un 52% reclama mayor ayuda financiera.

### *Factores económicos*

Argentina ha pasado por muchas crisis económicas a lo largo de los años, pero sin duda la que estamos atravesando actualmente, es una de las más profundas después de la del año 2001. Dentro de los factores económicos más críticos en la región, podemos mencionar el elevado déficit fiscal, el endeudamiento en dólares con el FMI, la inflación, la caída del peso argentino, los

distintos tipos de mercados cambiarios y el aumento del riesgo país, entre otros, que sumado al aislamiento social, preventivo y obligatorio por el COVID-19, hacen que se genere un ambiente de incertidumbre entre los habitantes.

Según un estudio se destaca que la tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2020 ha sido del 42,4%, 4 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 1,9%, de forma que la inflación acumulada en lo que va del año es del 15,8%. (Datos Macro, 2020)

Otro aspecto delicado es la brecha entre el dólar “blue” y el dólar oficial, ya que con el pasar de los días se incrementa más de acuerdo a las medidas que va implementando el gobierno.

El concepto de dólar blue se empezó a utilizar en la Argentina a partir del 2011, como consecuencia de las restricciones para la adquisición de moneda extranjera que comenzaron a aplicar la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el Banco Central de la República Argentina. Estas limitaciones cobraron un nuevo impulso en diciembre de 2019, luego de los anuncios de presidente Alberto Fernández sobre la Ley de Emergencia económica. Allí se impulsó la implementación del dólar turista y el 30% de impuesto a la compra de dólar para ahorro y turismo. (Clarín, 2020)

Por otro lado, en un reciente informe la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2020), menciona que durante la pandemia global del COVID-19, los mercados mayoristas son más importantes que nunca, ya que son una parte clave de la cadena de distribución de alimentos.

Para cerrar, como señala la Organización de las Naciones Unidas para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)(2020), la combinación de estos factores llevará a que la economía argentina caiga un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país.

### *Factores Sociales*

La sociedad Argentina, se ve enmarcada en una situación de convivencia con la pobreza a lo largo de su historia, por lo que los objetivos de reducir estos índices es un programa de cada gobierno que asume el control. Diversos estudios han dado cuenta de esta problemática y el INDEC (2020) así lo demuestra con los datos aportados en los resultados del segundo semestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas que habitan en el país.

A su vez, como se detalla en el informe de la Organización de las Naciones Unidas (2020) debido a la crisis económica que atraviesa el país, sumado al contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio por la pandemia, se vio incrementado el desempleo y esto redujo los ingresos de las personas, por lo que el estilo de vida y el poder adquisitivo de la población, en general disminuyó y como consecuencia de lo mencionado, los patrones de consumo se modificaron.

Los sistemas de protección social deben cumplir un papel clave para garantizar la alimentación de la población más vulnerable a modo de inversión y no como un gasto. Paralelamente a la proporción de la población económicamente activa, que sostiene la estructura social y que en esta pandemia también se vio afectada, generando un círculo vicioso que afecta a la sociedad en su conjunto.

### *Factores tecnológicos*

Como se explicó más arriba cada uno de estos factores mostraron sus cambios a raíz del contexto mundial y no es mucho menos el acceso a internet de la población.

El COVID-19 ha traído grandes aprendizajes y cuando finalice, habrá generado cambios en las organizaciones fundamentalmente en los hábitos sociales y de consumo. Las Pymes deberán ser creativas y ajustar su modelo de negocio a la nueva realidad, estudiando el concepto de valor para el cliente, adecuando su estructura de costos y definiendo una estrategia digital para lograr mayor eficiencia. Seguramente se implementarán nuevas reglas donde la digitalización ya no será una opción y la tecnología será la gran aliada. (7° Encuesta a Pymes de PwC Argentina; 2020).

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Para realizar el análisis del micro entorno, se implementa la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que nos ayuda a determinar la competencia y rivalidad en la industria en la cual está inserta la empresa, para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

La crisis económica que nos atraviesa provoca un gran caída del consumo y desplome de las ventas, si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. posee una larga experiencia en el mercado no le es posible reducir aún más sus precios al consumidor, por lo que una herramienta frente a esta amenaza es aumentar la inversión en marketing y publicidad para así mostrarse y posicionarse como empresa líder del rubro.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a gozar de una excelente relación con sus proveedores, ya que no posee endeudamiento y esto se traslada a la posibilidad de obtener variedad en los precios, plazos de entrega y formas de pago en los productos adquiridos.

Esta empresa comercializa productos de grandes multinacionales, ya que es su misión contar con una cartera diversificada de proveedores que le permita obtener una masividad de consumidores.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor.

Los clientes son un pilar fundamental de esta empresa, ya que les otorgan algunos beneficios, de los cuales se pueden mencionar, por ejemplo: realizan descuentos entre el 2% y 3% por pago al contado y la financiación es a 30 días. Además les conceden un asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan

#### *Amenaza de productos secundarios*

La trayectoria de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. que trabaja comercializando una variada línea de productos de marcas reconocidas y de calidad, denota que por más que existan productos

secundarios de menor calidad o nuevas marcas, los clientes siguen eligiendo lo reconocido. Por lo tanto, no sería en este caso una amenaza para la empresa.

### *La rivalidad entre los competidores*

Dado el contexto que estamos atravesando, los consumidores buscan precios bajos y si bien la empresa brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios competitivos, la situación económica alarma y la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. La empresa ofrece algunos servicios como por ejemplo: tiempo de entrega acotado; financiación; asesoramiento comercial y mix de productos; técnicas que utiliza para distinguirse de los competidores. A su vez, trabaja con marcas reconocidas y esto puede ser una dificultad para hacer frente a competidores que ofrezcan precios más bajos con diferencia en la calidad de los productos.

### *Análisis FODA*

Para finalizar el análisis y determinar la situación actual de la empresa, se utilizará la herramienta FODA en la cual podremos observar sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas).

#### *Fortalezas*

- Experiencia en el negocio mayorista y de distribución.
- Línea surtida de productos y precios competitivos
- Presencia estratégica en ciudades importantes de la provincia de Córdoba.
- Flota propia de utilitarios.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Baja rotación de personal.
- Posee procesos definidos de ventas, abastecimiento y recepción.

#### *Debilidades*

- No cuenta con un área de Recursos Humanos que lleve adelante todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, desempeño, capacitación y demás.
- No posee sucursal mayorista en Córdoba Capital.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- El tamaño de la infraestructura y la escasez de espacio que se traduce en no poder realizar compras a mayor escala, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por

falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, entre otros.

### *Oportunidades*

- Plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización y distribución.
- Inversión de capital en expansión y crecimiento del negocio.

### *Amenazas*

- Inestabilidad del país y la economía
- Contexto de la pandemia y el aislamiento social.
- Empresas que comercializan productos similares.
- La alta competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.

A partir de los tres análisis planteados, desde la mirada de profesional de Recursos Humanos se puede observar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., ha logrado un gran desarrollo de sus actividades de comercialización y distribución de distintos productos, pero la falta de formalidad en los procesos dejan de lado el enriquecimiento de la cultura empresarial y su capital humano.

Al no contar con un Departamento de Recursos Humanos específico, se evidencian consecuencias tanto para la empresa, porque no se implementan procesos de inducción, selección, capacitación, definición y evaluación de competencias, ejecución de seguimientos y proposición de una mejora continua, como para los empleados, ya que no se contempla el conocimiento que poseen sobre la empresa, la cultura organizacional, la misión, visión, beneficios, el clima laboral en el que se desempeñan y los distintos valores que describen a esta organización.

A raíz de lo mencionado, es necesario desarrollar un proyecto de Marca Empleadora, que le permita a la empresa incrementar los resultados obtenidos de sus empleados, atraer nuevos talentos, mejorar su imagen y posicionamiento en el mercado para lograr diferenciarse de sus eventuales competidores, ya que la crisis económica que estamos atravesando genera una amenaza continua, debido a la existencia de empresas que comercializan productos similares, lo que puede generar que los clientes cambien de proveedor de manera sustancial y que esto provoque una crisis en la organización.

## Marco Teórico

En el presente marco teórico, se expone el significado del concepto Marca Empleadora para poder comprender el mismo y la importancia de gestionarla y construirla. Además se mencionará la definición de gestión del talento y propuesta de valor empleado, dos ejes fundamentales que contemplan y unifican la implementación del *employer branding*, para lo cual resulta esencial remitirse a autores e investigadores relacionados en el tema.

### *Marca empleadora*

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

Por su parte, Alles (2014), menciona que la “marca empleadora” se utiliza para representar la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción positiva de dicha imagen, es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. Esta reputación de “buen empleador” será una consecuencia directa de la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico, las buenas prácticas, etcétera.

Además, Alles (2014) manifiesta que:

Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse en consignas publicitarias sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos.



Por último, destaca Alles (2014) y en concordancia con la situación que estamos atravesando que en períodos de crisis, tanto por causas económicas como políticas, en países o regiones con alto desempleo, cuando existe inestabilidad de cualquier tipo, los buscadores de empleo prefieren trabajar en organizaciones que, en su percepción, les ofrezcan una cierta estabilidad laboral y, por lo tanto, sean organizaciones seguras. Más allá del tipo de organización y tamaño, todas las empresas pueden trabajar para alcanzar un nivel alto en materia de marca, tanto de RRHH como empleadora.

### *Gestión del Talento*

Jaramillo Naranjo (2005), define a la Gestión del Talento Humano como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Además agrega algunos de los objetos fundamentales de la gestión del talento humano:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### *Propuesta de Valor Empleado (PVE)*

Jiménez & Avilés (2013), definen que la PVE es el conjunto de atributos empresariales que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Haciendo referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales, etc).

Por otro lado Rodríguez (2014), menciona que la PVE muestra el ADN de la organización, que deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa, la forma

de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Esto se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, haciendo hincapié en los empleados actuales y los futuros candidatos.

Actualmente la PVE es vista como una estrategia de “Employer Branding”, la cual está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador y como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que la empresa es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público actual y público objetivo. (Rodríguez, 2014)

De esta manera, se presentan las definiciones y conceptos que guiarán el trabajo y que permiten destacar la importancia de implementar la *Marca Empleadora* en empresas de diversas características, ya que aporta ventajas competitivas en el mercado. Las mismas por otro lado, deberían gestionar una *Propuesta Valor Empleado* bien estructurada y comunicada, para poder posicionar a la empresa como empleador de referencia y favorecer tanto a la atracción y retención de personal idóneo, como a la *gestión del talento*, para así generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados y estado de satisfacción de estos, ofreciendo beneficios acordes a las necesidades, que ayuden a mejorar su compromiso, alcanzando su máximo potencial para lograr crear una cultura fuerte, alcanzar los objetivos y la misión de la organización.

## Diagnostico

Luego de lo expuesto a lo largo del presente trabajo, se observa que una de las problemática que afecta a A.J. & J.A. Redolfi SRL, es la falta de un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de llevar adelante todos los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, plan de carrera, programa de beneficios y todo aquello relacionado al bienestar de sus empleados, por ese motivo es que se propone implementar un proyecto de Marca Empleadora en la organización desde los puestos gerenciales para poder mejorar procesos que aumenten la productividad y la motivación de los colaboradores.

Si bien se conoce que la empresa tiene baja rotación de personal, gracias a que mantienen una buena relación con sus empleados, no se conocen resultados de la encuesta de clima laboral, que dé cuenta cómo se sienten los empleados de formar parte de la organización. Se desconoce qué tipo de beneficios otorgan a sus empleados y que conocen estos sobre la cultura, misión, visión y valores de la empresa. Tampoco se cuenta con estadísticas o información formal de su plantilla de empleados, cual es la edad promedio y el desarrollo académico de estos. Al mismo tiempo, no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

Por otro lado, solo cuentan con algunos diseños de puestos del organigrama, lo cual dificulta que los empleados puedan tener conocimiento de que tareas deben desarrollar, en qué tiempo, con qué finalidad y cuáles son los estándares esperados para luego poder evaluarlos. Por ese motivo, actualmente no se llevan adelante evaluaciones desempeño.

Todo lo anterior, trae como consecuencia que para promover a los empleados, lo hagan teniendo como criterio la antigüedad y la confianza, en vez del desempeño de cada uno. Además, al momento de sumar colaboradores, se emplea a personas de las localidades donde se encuentran radicados, sin tener en cuenta si los candidatos tienen el perfil correcto para el puesto.

La empresa describe que solo cuentan con un área administrativa, encargada de liquidar sueldos que se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio, en concordancia con la actividad que desarrolla la empresa.

Frente a lo antes mencionado y el contexto que estamos atravesando a nivel mundial, es menester considerar a la marca empleadora como un factor clave para el éxito de la empresa, para lograr que la organización se adapte a los cambios del mercado y posicionarse frente a la competencia. Como así también, fortalecerse como un buen lugar para trabajar, reteniendo,

capacitando y desarrollando al personal actual; atrayendo al talento necesario, favoreciendo al clima laboral y creando una sólida cultura empresarial.

### *Conclusión diagnóstica*

A modo de conclusión, se considera que A.J. & J.A. Redolfi SRL, debe comenzar a implementar una marca empleadora que le permita multiplicar sus beneficios, favoreciéndose tanto en el posicionamiento en el mercado, como en el fortalecimiento de su imagen y demostrar que la implementación de buenas prácticas hacia los colaboradores ayuda independientemente del tamaño de la empresa.

Para ello, se propone capacitar a las gerencias en la importancia que implica generar una marca empleadora, construir un plan de carrera y beneficios para todos los empleados de la organización, que permitan lograr una evolución en sus tareas cotidianas, brindando una sensación de acompañamiento y de pertenencia en la organización.

La situación económica, política y social que atraviesa el país en la actualidad es compleja, por lo que plantear la implementación de cambios en una organización de estas características se considera un desafío. Es por esto que, implementar un modelo de marca empleadora, involucrando a todos los empleados actuales, es buscar con nuevas acciones producir un impacto en la motivación de todos ellos, su participación y compromiso, lo cual se traducirá inevitablemente en la productividad de la empresa, lo que beneficiará a la organización en su totalidad.

## Plan de Implementación

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de implementación de marca empleadora en la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, gestionando el talento y la propuesta valor empleado para crear una imagen exitosa ante sus colaboradores, beneficiando la productividad y rentabilidad de toda la organización.

### *Objetivos Específicos*

- Capacitar a la gerencia sobre la importancia y beneficios de implementar una marca empleadora.
- Gestionar el talento mediante el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de un plan de carrera.
- Implementar una propuesta valor empleado, mediante programas de beneficios para todos los miembros de la organización.

### *Alcance*

El plan de implementación tendrá alcance para los empleados de A.J. & J.A. Redolfi SRL en todas sus sucursales de distribución ubicadas en las localidades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba y Río Cuarto. El plazo predeterminado para tal fin es de seis meses, iniciando en Diciembre 2020 y concluyendo en Mayo 2021.

En cuanto a las limitaciones, dado el contexto actual de aislamiento social, preventivo y obligatorio, no se pudo establecer contacto con la organización, por lo que la información obtenida está sujeta al material otorgado por la universidad para la realización del presente trabajo.

Por otro lado, no se conoce cuál es el presupuesto actual con el que cuenta la organización para llevar a cabo el plan de implementación.

### *Acciones*

A continuación se describen los recursos y acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos anteriormente planteados, en el apartado anexo se encontrará en detalle de cada plan a implementar.

<b>OBJETIVO N°1:</b>		
Capacitar a la gerencia sobre la importancia y beneficios de implementar una marca empleadora.		
Finalidad del Objetivo	Brindar en los puestos gerenciales conocimientos sobre marca empleadora, la importancia y beneficios que trae su implementación en la organización.	
Dirigido a	Personal gerencial de A.J. & J.A. Redolfi.	
Acciones y Responsables a cargo	Reunir al Gerente General con el Lic. en RRHH (externo) para dialogar sobre los beneficios de llevar adelante la capacitación.	
	Diseñar la capacitación. Responsable: Lic. de RRHH (externo)	
	Convocar al personal gerencial a participar de la capacitación. Responsable: Gerente general.	
	Llevar adelante la capacitación que consiste en tres encuentros de tres horas cada uno. <u>Primer encuentro:</u> Definiendo el <i>Employer Branding</i> y sus conceptos claves. <u>Segundo encuentro:</u> Objetivos, Estrategias, Canales y PVE. <u>Tercer encuentro:</u> Cierre con actividades prácticas. Responsable: Lic. en RR.HH (externo). Anexo 3.	
Tiempo Requerido	Lic. en RRHH (externo): 15 horas. Gerente general: 12 horas. Personal gerencial: 9 horas.	
Recursos Involucrados	Humanos	Lic. de RRHH –Capacitador – Personal Gerencial.
	Técnicos	Conocimientos relativos a Marca empleadora, objetivos, estrategias, canales internos de comunicación y PVE.
	Económicos	\$1.800 por cada hora de trabajo de la Lic. de RRHH (externo)- (\$27.000) \$2.000 en insumos para los recesos y materiales para las actividades de cada encuentro. (\$6.000)
	Materiales	Computadora con acceso a internet WI-FI, hojas, lapiceras.
	Físicos	Sala de reunión amplia con sillas y proyector.

<b>OBJETIVO N°2:</b> Gestionar el talento mediante el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de un plan de carrera.	
Finalidad del Objetivo	Promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores a través de un plan de carrera, para lograr incrementar la confianza, la motivación, mejorar el ambiente laboral y sentimiento de pertenencia.
Dirigido a	Todo el personal de A.J. & J.A. Redolfi.
Acciones y Responsables a cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogar con el área directiva sobre las propuestas de plan de carrera, que incluyan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. / Responsables: Lic. en RRHH (externo) y puestos gerenciales.</li> <li>• Detectar necesidades futuras de la empresa, identificando las competencias necesarias para cubrir cada puesto. / Responsable: Lic. en RRHH (externo).</li> <li>• Construir los perfiles de puestos faltantes y diseñar formularios para almacenar el contenido de la información. / Responsables: Lic. en RRHH (externo)</li> <li>• Llevar adelante un relevamiento y actualización del legajo de todo el personal. Con el fin de detectar cambios, actualizaciones personales y profesionales, capacitaciones recibidas y áreas de interés personal de cada empleado. / Responsable: Lic. en RRHH (externo). Anexo 4.</li> <li>• Determinar qué tipo de formación necesita cada uno de los empleados para lograr un crecimiento en la empresa. / Responsable: Lic. en RRHH (externo).</li> <li>• Confeccionar el plan de carrera y establecer objetivos a cumplir con sus respectivos plazos. / Responsable: Lic. en RRHH (externo). Anexo 4.</li> <li>• Elaborar capacitaciones a realizar en base a las competencias que se deben desarrollar e implementar un plan de acción. / Responsable: Lic. en RRHH (externo)</li> <li>• Lanzar el plan de acción y comunicarlo a los colaboradores./ Responsables: Lic. en RRHH (externo) y Gerente general.</li> <li>• Dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción. /</li> </ul>

		Responsables: Lic. en RRHH (externo).
	Tiempo Requerido	Lic. en RRHH (externo): 6 meses. Personal Gerencial: 6 horas semanales durante seis meses.
Recursos Involucrados	Humanos	Lic. en RRHH – Capacitador – Personal de A.J. & J.A. Redolfi.
	Técnicos	Conocimientos relativos a desarrollo personal y profesional; plan de carrera, motivación.
	Económicos	Lic. en RRHH (externo) \$58.000 por mes. (\$654.000)
	Materiales	Computadora con acceso a internet, WI-FI, planillas a completar para cada empleado y lapiceras.
	Físicos	Oficina, sala de reunión con sillas y proyector.



<b>OBJETIVO N°3:</b>		
Implementar una propuesta valor empleado, mediante programas de beneficios para todos los miembros de la organización.		
<b>Finalidad del Objetivo</b>	Implementar programas de beneficios que tengan como fin incentivar, desarrollar actitud positiva, motivación y satisfacción laboral en todos los trabajadores.	
<b>Dirigido a</b>	Todo el personal de A.J. & J.A. Redolfi.	
<b>Acciones y Responsable a cargo</b>	Concientizar a la gerencia general acerca de la importancia de contar con planes de beneficios para sus colaboradores. /Responsable: Lic. en RRHH (externo).	
	Conocer los intereses de los colaboradores mediante una encuesta. / Responsable: Lic. en RRHH (externo).	
	Diseñar los Programas de Beneficios dirigidos a todo el personal de la empresa. / Responsable: Lic. en RRHH (externo) y Gerente general. Anexo 5	
	Lanzar los programas de beneficios, comunicarlos y difundirlos a todos los colaboradores de la empresa. / Responsable: Lic. en RRHH (externo) y Gerente General.	
	Otorgar los beneficios a los colaboradores y difundirlos con el fin de promover los programas propuestos. / Responsable: Lic. en RRHH (externo) y Personal Gerencial.	
	Realizar una encuesta de satisfacción a los colaboradores y un seguimiento de los planes mensuales./ Responsable: Lic. en RR.HH(externo). Anexo 5	
<b>Tiempo Requerido</b>	Lic. en RRHH (externo): 3 meses. Gerente General: 6 horas por semana durante 3 meses.	
<b>Recursos Involucrados</b>	<b>Humanos</b>	Lic. en RRHH - Cargos Gerenciales. Profesores de Zumba, Yoga.
	<b>Técnicos</b>	Conocimientos relativos a: PVE, Beneficios, Zumba y Yoga
	<b>Económicos</b>	Lic. en RRHH (externo):\$58.000 por mes. (\$174.000)
		Descuentos del 25% en una compra: \$212.500 por mes (\$637.500)
		Profesora de zumba x mes:\$25.000 por mes (\$75.000) Profesora de Yoga x mes: \$25.000 por mes. (\$75.000)
	<b>Materiales</b>	Computadora con acceso a internet WI-FI.
<b>Físicos</b>	Oficina o sala de reuniones.	

*Marco de tiempo para la implementación*

A continuación se expone en un diagrama de Gantt el tiempo que requiere el desarrollo de cada objetivo específico descrito anteriormente.

ACTIVIDAD	Tiempo en meses y Semanas																											
	1				2				3				4				5				6							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitar a la gerencia sobre la importancia y beneficios de implementar una marca empleadora. (Obj. Especifico n°1)																												
Gestionar el talento mediante el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de un plan de carrera. (Obj. Especifico n°2)																												
Implementar una propuesta valor empleado, mediante programas de beneficios para todos los miembros de la organización. (Obj. Especifico n°3)																												

*Propuestas de medición y evaluación de las acciones*

Para medir y evaluar las acciones del plan de aplicación de marca empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, se utilizará la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, dado que brinda un resultado porcentual, que indica el rendimiento relativo de la inversión realizada en función del monto invertido.

Su fórmula es:

ROI propuesta = [Beneficios de la propuesta – costo de la propuesta/Costo de la propuesta] x 100

**RETORNO DE INVERSIÓN (ROI)**

Resultado NETO 2018	\$ 10.417.452,07
Inflación 2019 - 53,8%	\$ 16.002.041,28
Inflación 2020 - 22,3%	\$ 19.594.956,48
<b>Beneficio de la propuesta 20%</b>	<b>\$ 3.918.991,29</b>
Propuesta n° 1	\$ 33.000
Propuesta n° 2	\$ 654.000
Propuesta n° 3	\$ 961.500,00
<b>Total plan de implementación:</b>	<b>\$ 1.648.500,00</b>
<b>ROI: (3918991,29 - 1648500) / 1648500 *100=</b>	<b>137,73</b>

El valor arrojado de 137,73% significa que por cada \$100 invertidos la empresa obtendrá \$137,73 de retorno lo que demuestra la rentabilidad potencial que poseen las propuestas a implementar antes mencionadas, haciendo estas viables y favorecedoras para la organización.

## Conclusión

El reporte de caso presentado tuvo como centro el análisis de situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL y recorrió con una mirada el interior de la misma, el contexto que estamos atravesando a nivel mundial en virtud de la pandemia Covid-19 y la crisis económica que esto provoca, lo que nos permite determinar factores claves a mejorar en la organización.

Durante este proceso se puso de manifiesto que si bien la empresa ha logrado aumentar su patrimonio y diversificarse acerca de sus productos comercializados, se detectó la ausencia de un departamento de Recursos Humanos. A partir de esto, se evidencia que no existe un área que pueda llevar adelante los procesos relacionados al capital humano y aunque la organización mantiene una buena relación con sus empleados, la mayoría de los procesos son informales, ya que la selección de personal es de acuerdo a las necesidades de cada sucursal y se contrata personal de las localidades donde se encuentran radicadas, sin priorizar los perfiles de puestos necesarios, porque tampoco poseen la descripción de todos los puestos del organigrama. Por otro lado, los ascensos son en base a la confianza, ya que no se reconoce el rendimiento de cada colaborador porque no se realizan evaluaciones de desempeño, tampoco procesos de inducción, capacitaciones y no llevan adelante acciones en post de aumentar la motivación, productividad y sentido de pertenencia de los colaboradores en la empresa.

Por estos motivos antes mencionados, si bien el contexto de aislamiento limitó el contacto con la organización, surge la propuesta de implementar la marca empleadora en la organización, comenzando su aplicación en los puestos gerenciales, demostrando la importancia que conlleva su implementación, gestionando el talento mediante la creación de planes de carrera e implementando la propuesta valor empleado a través de programas de beneficios. De esta manera, toma relevancia este reporte de caso, el cuál orienta a la organización a realizar una inversión en función de lograr cambios, generando un crecimiento continuo a través del tiempo y mejorando la gestión del capital humano.

### *Recomendaciones*

El plan de implementación propuesto genera acciones que benefician y promueven un cambio en la motivación y compromiso de los empleados desde los puestos gerenciales. Es por esto, que resulta propicio mencionar la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa que pueda llevar adelante los procesos para el correcto funcionamiento

del capital humano, destacando la realización de tareas de reclutamiento, selección, inducción, capacitaciones, planes de carrera, evaluaciones de desempeño, programas de beneficios, que optimicen los recursos, mejore el funcionamiento y puedan continuar con los planes de implementación propuestos sin tener que costear honorarios para la contratación de personal externo a la organización para su ejecución.

En virtud de esto último, sería recomendable realizar de manera periódica encuestas de medición sobre los planes de carrera, programas de beneficios propuestos y sobre clima laboral, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, evaluar la continuidad de los mismos y aplicar las mejoras necesarias en busca de lograr un consenso en el bienestar de los miembros de la organización.

## Referencias

- Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires: Granica S.A. <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66777?page=216>
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206
- Blasco-López, M<sup>a</sup> Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana. (2014) Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53 Portal Universia S.A. Madrid, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Divisa Internacional - Dólar blue hoy: a cuánto cotiza este lunes 31 de agosto (31 de Agosto de 2020). *Clarín*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-lunes-31-agosto\\_0\\_tR-dMYPa8.html](https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-lunes-31-agosto_0_tR-dMYPa8.html)
- El IPC desciende hasta el 42,4% en julio en Argentina. (Julio de 2020). *Expansión/DatosMacro.com* Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=La%20tasa%20de%20variacion%20anual,es%20del%2015%208%25>.
- Gómez, S., Ruibal, C., SalomViolante, A. y StantaSalvati, P. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas* (Tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- HorstmannSendagorta, L., & Martín Rodrigo, M. J. (2017). *Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. núm. 100 [Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales]. Recuperado de: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8029/8407>
- INDEC (1 de Abril de 2020) Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2019. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

- Jaramillo Naranjo, Olga Lucía(2005).*Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos Pensamiento & Gestión*, núm. 18, julio, 2005, pp. 103-137.Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. Harvard Deusto Márketing y Ventas.Extraído de: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1307\\_HDMKT.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1307_HDMKT.pdf)
- La Argentina en cuarentena: todo lo que cambió en dos semanas de aislamiento por el coronavirus (2 de abril de 2020). *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-argentina-cuarentena-todo-lo-cambio-dos-nid2349896>
- Naciones Unidas Argentinas (19 de Junio de 2020). Análisis inicial de las naciones unidas Covid-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental. Recuperado de <http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Pagani (2020). *Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba.Recuperado de:<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18349/Ornella%20Pagani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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>
- PwC Argentina (2020). Expectativas 2020 - Pymes en Argentina -7º Encuesta a Pymes de PwC Argentina. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- Rodríguez, C. G. (2014). Desarrollo de la EmployeeValueProposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Extraído de: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Comunicacion.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf)

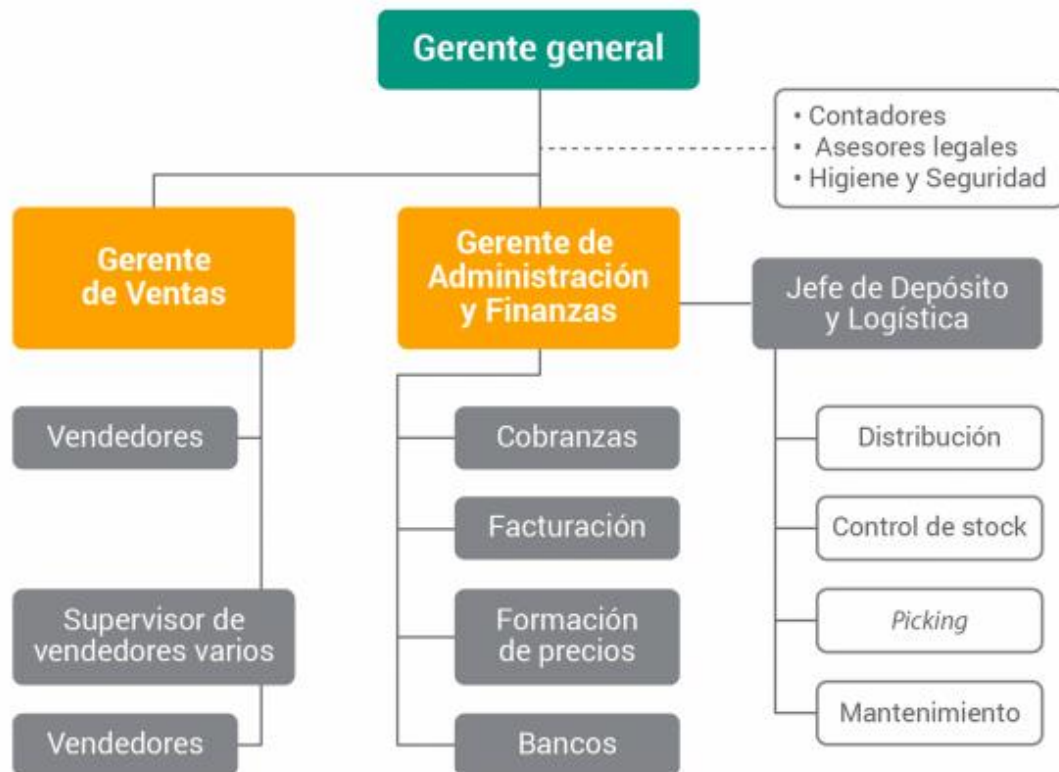
Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding. *Identidad 21*. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding/>

Universidad Siglo 21 (2020) *Canvas*. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L



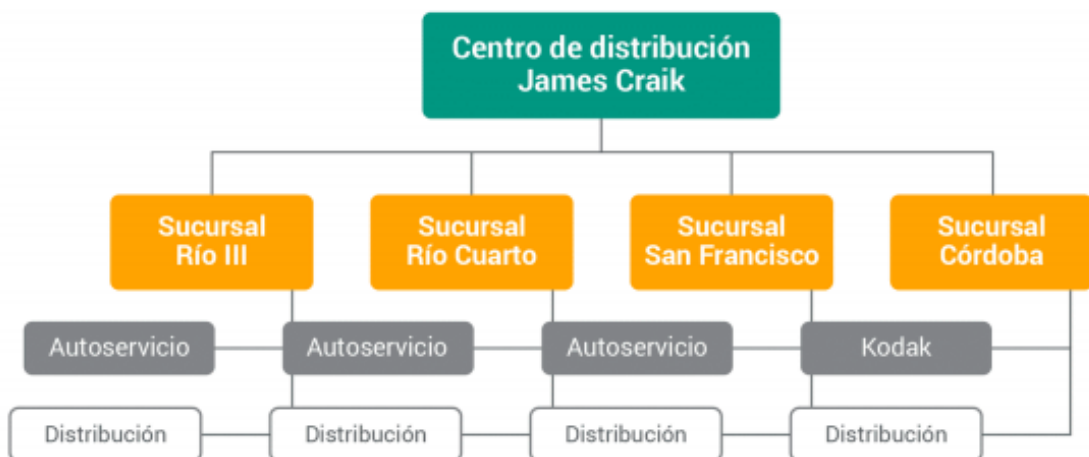
## Anexos

*Anexo 1: Organigrama Centro de James Craik.*



Fuente: Trabajo Final de Grado de Pablo Redolfi, 2008.

*Anexo 2: Organigrama de sucursales.*



**Anexo 3:** Capacitar a la gerencia sobre la importancia y beneficios de implementar una marca empleadora

- **Lugar:** Casa Central Redolfi en James Craick o vía plataforma Zoom para las gerencias de otras sucursales que no puedan viajar.
- **Fecha:** a concretar
- **Hora:** a concretar
- **Modalidad:** Un encuentro semanal de 3horas cada uno, con un total de 3 encuentros para completar la capacitación.
- **Destinatarios:** Puestos gerenciales de la empresa.
- **Responsable:** Lic. en RR.HH (externo a la organización).

Primer Encuentro:

Módulo 1: Definiendo el Employer Branding y sus conceptos claves:

*Cronograma primer encuentro*

Bienvenida	Charla inicial a cargo del Lic. en RRHH, dando inicio a la capacitación y comentando los temas a tratar y la finalidad de la misma.	Tiempo destinado: 15 minutos
Presentación	Presentación del capacitador y de los participantes, diciendo su nombre y área de trabajo.	Tiempo destinado: 20 minutos
Módulo teórico	¿Qué es Employer Branding? Historia y conceptos. Importancia de la marca empleadora	Tiempo destinado: 60 minutos
Receso		Tiempo destinado: 20 minutos
Actividad práctica	Los participantes deben exponer observaciones sobre su conocimiento sobre el tema a trabajar: Employer Branding;	Tiempo destinado: 20 minutos.
Módulo teórico	Ventajas y desventajas de implementarlo.	Tiempo destinado: 45 minutos

Segundo Encuentro:

Módulo 2: Objetivos, Estrategias, Canales y PVE.

*Cronograma segundo encuentro*

Módulo Teórico	¿Qué objetivos del employer branding son los que debemos fijarnos?	Tiempo destinado: 30 minutos
Actividad Práctica	Cada participante deberá confeccionar al menos dos objetivos para luego compartirlo.	Tiempo destinado: 20 minutos
Módulo Teórico	-Estrategias de employer branding. -Canales internos de comunicación de marca empleadora.	Tiempo destinado: 50 minutos
Receso		Tiempo destinado: 20 minutos
Módulo Teórico	Cómo desarrollar la PVE (Propuesta Valor Empleado).	Tiempo destinado: 40 minutos
Actividad práctica	Cierre de actividad, donde cada participante lee los objetivos y se evacúan dudas.	Tiempo destinado: 20 minutos


Tercer Encuentro:

Módulo 3: Cierre de la capacitación con actividades prácticas.

*Cronograma Tercer encuentro:*

Actividad práctica 1	En grupos confeccionar cuales serían los objetivos que fijarían en la organización, que estrategia utilizarían y que PVE implementarían.	Tiempo destinado: 120 minutos
Receso		Tiempo destinado: 20 minutos
Actividad Práctica 2	Espacio de interacción para compartir el punto 1, dar opiniones y retroalimentación. Evacuar dudas. Cierre.	Tiempo destinado: 40 minutos

A continuación se adjunta la encuesta de satisfacción que se les entregará a todos los participantes para que califiquen y evalúen la capacitación brindada una vez finalizada.

					
<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN</b>					
Nombre de la capacitación:					
Lugar y fecha:					
Marque con una X la respuesta que considere se adecúa a su experiencia en la capacitación recibida. Donde 1 es el valor más bajo y 5 el valor más alto.					
	1	2	3	4	5
Los contenidos brindados me fueron útiles para mi trabajo.					
Considero haber adquirido conocimientos de cómo implementar la Marca empleadora.					
Me siento mejor preparada/o para implementar la Marca Empleadora.					
La capacitación me sirvió para comprender la importancia de la implementación de la Marca Empleadora en la organización.					
¿Qué tan satisfecho/a quedaste con la capacitación?					
La retroalimentación recibida fue enriquecedora.					
Claridad del capacitador durante la capacitación.					
Me gustaría recibir más capacitaciones					
Menciona 3 cosas que te beneficiaron de la capacitación:					
Sugerencias:					
¡Gracias por completar la encuesta! Ayuda en la mejora continua de la empresa.					

**Anexo 4:** *Gestionar el talento mediante el desarrollo personal y profesional de los empleados a través de un plan de carrera.*

Para realizar el relevamiento y actualización del legajo de personal, en el cual se detecte el estado actual del trabajador, capacitaciones que ha recibido, actualizaciones profesionales y áreas de interés de los empleados se utilizará la siguiente planilla a completar para cada uno de ellos:

**PLANILLA RELEVAMIENTO POR EMPLEADO:**



Nombre y Apellido:

Edad:

Puesto que desempeña:

Estudios alcanzados:

Sucursal:

Antigüedad en la empresa:

Capacitaciones recibidas:

Puntos fuertes de su desempeño:


Puntos débiles de su desempeño:

Necesidades de capacitación para desarrollarse en su trabajo:

Área de interés en caso de ser promovido:

Para diseñar el plan de carrera de cada colaborador, se deberá reunir el Lic. en RRHH con cada uno y confeccionarlo. Para esto es necesario leer y comprender los siguientes términos para luego completar la planilla subsiguiente:

<b>Objetivo:</b>	Identificar la meta principal a conseguir con las actividades a realizar.
<b>Competencia a desarrollar</b>	Mencionar la habilidad específica detectada en la que el colaborador debe trabajar para avanzar profesionalmente según su perfil y mapa de carrera.
<b>Indicador:</b>	Decidir el método de medición que se utilizará para conocer la mejora.
<b>Actividades:</b>	Definir los cursos o capacitaciones en los que participará el colaborador.
<b>Fecha de inicio:</b>	Fecha programada para iniciar la actividad
<b>Fecha de finalización:</b>	Fecha programada de terminación de la actividad.
<b>Estado:</b>	Situación en la que se encuentra la actividad a la fecha de revisión, esto sirve como monitoreo de los avances del plan según lo establecido.

<b>PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL:</b> 						
<b>Nombre del colaborador:</b>						
<b>Puesto:</b>						
<b>Sucursal:</b>						
<b>Jefe/Supervisor directo:</b>						
Objetivo	Competencia a desarrollar	Indicador	Actividades	Fecha inicio	Fecha finalización	Estado
<b>Objetivo n° 1</b>			Actividad 1.1			
			Actividad 1.2			
			Actividad 1.3			
			Actividad 1.4			
<b>Objetivo n°2</b>			Actividad 2.1			
			Actividad 2.2			
			Actividad 2.3			
			Actividad 2.4			
<b>Objetivo n°3</b>			Actividad 3.1			
			Actividad 3.2			
			Actividad 3.3			
			Actividad 3.4			
<b>Objetivo n° 4</b>			Actividad 4.1			
			Actividad 4.2			
			Actividad 4.3			
			Actividad 4.4			
<b>Comentarios</b>						
<b>Firmas</b>						
Jefe/Supervisor			Colaborador			

**Anexo 5:** Implementar una propuesta valor empleado, mediante programas de beneficios para todos los miembros de la organización.

A continuación se adjunta el programa de beneficios a implementar en la empresa:



## PROGRAMA DE BENEFICIOS

**DÍA LIBRE DE CUMPLEAÑOS:** Beneficio válido para todo el personal de Redolfi, si tu cumpleaños cae un día hábil, la empresa te regala el día. Solicítalo a tu superior inmediato.



Beneficio a gozar el día de tu cumpleaños, el mismo no es no trasladable

**VIERNES DE VERANO- MEDIA JORNADA:** Beneficio válido para todo el personal de Redolfi, durante la temporada de verano un viernes del mes (organizará la planilla cada gerencia), podrás retirarte al mediodía cumpliendo solo media jornada de trabajo, que permitirá más flexibilidad para que disfrutes de tu tiempo libre.



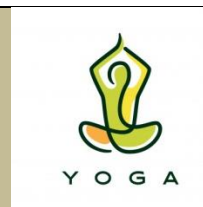
Beneficio disponible desde el 21/12/2020 al 20/03/2021.

**DESCUENTO POR EMPLEADO:** Beneficio válido para todo el personal de Redolfi, obtendrás un descuento del 25% en una compra mensual de hasta \$5000 que realices en cualquier sucursal de abastecimiento propia de la empresa.



Beneficio disponible en línea de caja solo con DNI.

**CATALOGO DE DESCUENTOS Y PROMOCIONES:** Beneficio válido para todo el personal de Redolfi, obtendrás un catálogo que ofrezca descuentos en distintos locales de las zonas donde están ubicados los abastecimientos.




**CLASES DE ZUMBA O YOGA ONLINE:** Beneficio válido para todo el personal de Redolfi que desee realizar alguna de las actividades propuestas sin costo, con clases de una a dos veces por semana mediante plataforma zoom.

Puedes inscribirte haciendo clic aquí: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe8xCyj8-X4-HhZ-v3F6By2t8Bp3oeXv14PfEDcWYSAaPRr9g/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe8xCyj8-X4-HhZ-v3F6By2t8Bp3oeXv14PfEDcWYSAaPRr9g/viewform?usp=sf_link)

Disponible solo una actividad por persona, debiendo cumplir todo un mes completo.



A continuación se adjunta la encuesta de satisfacción a realizarle a los empleados de manera anónima, luego de los primeros tres meses de implementado el programa de beneficios para poder evaluar la continuidad o mejora de los mismos.

					
<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PROGRAMA DE BENEFICIOS.</b>					
<p>La siguiente encuesta le tomará cinco minutos. La información que entregue permanecerá en el anonimato y sus respuestas serán estrictamente confidenciales.</p> <p style="text-align: center;">Agradecemos su sinceridad.</p>					
<p>Marque con una X la respuesta que considere, donde <b>1</b> es <b>Muy insatisfecho</b>; <b>2</b> es <b>Insatisfecho</b>, <b>3</b> es <b>Neutral</b>; <b>4</b> es <b>Satisfecho</b> y <b>5</b> es <b>Muy Satisfecho</b>.</p>					
<p>Por favor, evalúa tu grado de satisfacción con cada uno de los beneficios otorgados:</p>	1	2	3	4	5
Día de cumpleaños libre					
Viernes de media jornada – temporada de verano					
Descuento por empleado en una compra mensual.					
Catálogo de descuentos y promociones					
Clases de Zumba o Yoga online.					
<p>¿Hay algún cambio que le interesaría realizar a los planes de beneficios existentes?</p>					
<p>¿Hay algún otro beneficio le gustaría que nuestra empresa le otorgara?</p>					
<p>Sugerencias:</p>					
<p>¡Gracias por completar la encuesta! Ayuda en la mejora continua de la empresa.</p>					

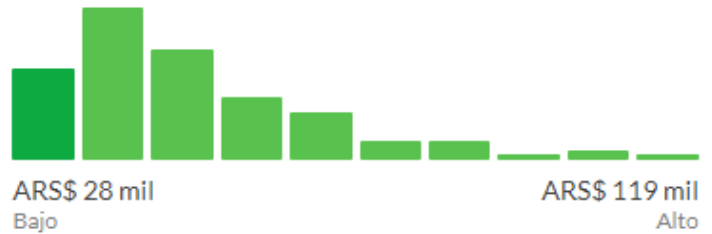
**Anexo 6:** Sueldo promedio mensual para el Lic. en RRHH externo a contratar.

## Sueldos para Rrhh

12 Sueldos Actualizado el 14 oct 2020

Sueldo base promedio

**ARS\$ 58  
mil** / mes



### ¿Cuánto gana un RRHH?

El sueldo nacional promedio de un RRHH es de \$57.758 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos... [Más](#)