



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Marca Empleadora, una propuesta sustentable para el crecimiento y fortalecimiento de A.J.  
& J.A. Redolfi S.R.L.

Mendoza Julia Verónica

DNI: 29.980.556

Legajo: VRHU04910

## Resumen

El propósito del presente Trabajo Final fue presentar una propuesta de implementación de Marca Empleadora focalizado en el mejoramiento de la gestión del talento humano y la productividad a través de la motivación y fidelización de los empleados actuales y/o potenciales, para ser aplicado en A.J. & J.A. Redolfi SRL, una empresa del sector distribuidor mayorista de alimentos y otros productos de consumo masivo, que a lo largo de sus más de 50 años de trayectoria ha sabido sortear los obstáculos y expandirse de manera sostenida, generando empleo en su localidad de origen y donde radican sus sucursales, todo ello, sin adoptar una gestión estratégica del personal, ni poseer un área dentro de la organización destinada para tal fin.

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizaron distintas fuentes de información y se realizó un diagnóstico de la situación con el objetivo de diseñar el plan de implementación como solución viable, acorde a la empresa y al contexto actual en el cual la globalización, la tecnología y la escasez de talentos exige nuevos modelos de gestión basados en las personas como el mayor activo de una organización y siendo estas su principal factor de diferenciación.

*Palabras claves: Marca Empleadora, Talento Humano, Productividad, Motivación*

## **Abstract**

The purpose of this Final Work was to show a proposal for the implementation of the Employer Branding focused on improving the management of human talent and productivity through the motivation and loyalty of current and / or potential employees, to be applied in A.J. And J.A. Redolfi SRL, a wholesale distribution company for food and other mass consumption products, which throughout its more than 50 years of experience has managed to overcome obstacles and expand in a sustained manner, generating employment in its place of origin and where its companies are located branch offices located, all without adopting a strategic management of the personnel, or having an area within the organization destined for this purpose.

For the development of the proposal, different sources of information were used and a diagnosis of the situation was carried out in order to design the implementation plan as a viable solution, according to the company and the current context in which globalization, the Technology and the shortage of talents requires new management models based on people as the greatest asset of an organization and these being its main differentiating factor.

*Keywords: Employer brand, Human talent, Productivity, Motivation*

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de la situación .....	7
Historia de la organización .....	7
Presentación de la organización .....	8
Estructura general .....	9
Análisis PEST .....	12
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	14
Análisis FODA.....	15
Marco teórico .....	17
Employer Branding .....	17
Propuesta de valor al empleado .....	18
Diagnóstico y discusión .....	20
Plan de implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos .....	22
Alcance .....	22
Limitaciones .....	22
Acciones específicas .....	23
Aplicar encuestas de clima interno y percepción de imagen de la empresa. ....	23
Capacitación de Mandos medios y gerenciales en liderazgo .....	24
Programa “Hay Equipo”.....	25
Diagrama de Gantt .....	26
Evaluación del impacto de la implementación .....	26
Cálculo Retorno de Inversión .....	28
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	31
Anexos .....	34

## Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objeto de estudio a la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que, desde sus comienzos se encuentra radicada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina.

Fundada y dirigida por la familia Redolfi, esta empresa dedicada a la venta y distribución mayorista de artículos comestibles, congelados, de limpieza, bazar y tabacaleros, entre otros, cuenta con una trayectoria de 50 años en el mercado interno de la provincia y sus alrededores.

La compañía, además de su casa central en James Craik, también cuenta con tres autoservicios mayoristas y cuatro centros de distribución ubicados en las localidades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital, éste último siendo una unidad de negocios distinta que sólo comercializa y distribuye productos de la marca Kodak. Abasteciendo una cartera aproximada de 6000 clientes, principalmente supermercados, mini mercados, kioscos, almacenes, confiterías, además de otros establecimientos de pequeña y mediana estructura.

Entre los activos que la empresa posee se puede mencionar una flota propia aproximada de 73 vehículos de pequeño, mediano y gran porte, que facilitan y optimizan la distribución y prestación de servicios al cliente.

La estrategia que la empresa plantea es marcar una diferenciación con respecto a sus competidores, que cada vez son más, a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

En consecuencia y analizando la trayectoria de la organización junto con su proceso de expansión podemos inferir que posee precios competitivos frente a los demás proveedores y que se diferencia a través de los servicios que brinda a sus clientes, pero, a su vez, no se posiciona como líder frente a sus competidores.

En lo que respecta a la organización interna y del capital humano, la empresa posee una nómina de 132 empleados que se rige bajo el convenio colectivo de trabajo 130/75 de empleados de comercio. La estructura de su organigrama se distribuye entre, el departamento

de ventas, administración y finanzas y depósito y logística, todos dependientes de la gerencia general que, a su vez, administra el departamento comercial.

Si bien el funcionamiento general de la compañía es bueno, como deficiencias se ha detectado que no poseen un área específica para la gestión de los recursos humanos, y sí bien, la relación empleado-empendedor es buena y el índice de rotación podría por sí solo demostrarlo, la empresa carece de políticas internas para la organización y gestión de su personal, lo que trae aparejado una serie de problemas, tales como; falta de procesos para el reclutamiento y selección de personal y canales de búsquedas acordes a las necesidades del puesto a ocupar. Falta de inducción para las personas que recién se integran al puesto de trabajo, debiendo estas aprender sus funciones mientras trabajan, con los riesgos que eso implica. Una incorrecta política de promoción interna que provoca muchas veces que la decisión de promover, basada más que nada en la confianza y antigüedad, deba ser revocada. Falta de capacitación, evaluaciones de desempeño y por, sobre todo, de clima organizacional, además de puestos estratégicos vacantes, entre otros.

Consecuentemente, debido a la deficiencia que presenta la organización con respecto al área de recursos humanos y los problemas presentados, este reporte de caso tendrá como objetivo principal proponer un proyecto de aplicación y diseño de *Employer Branding* o Marca Empleadora, con una propuesta de valor orientada a resolver los problemas y dificultades que pudiesen existir en lo inmediato o a futuro en lo que respecta a la gestión estratégica del personal.

Pero, ¿por qué se considera relevante implementar una estrategia de Marca Empleadora en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L?

El mundo está en constante cambio, las personas cada día están más hiperconectadas, las herramientas tecnológicas evolucionan a un ritmo acelerado y la sociedad en su conjunto está cambiando la forma en que realiza sus actividades diarias. Hasta hace un tiempo atrás era impensado realizar las compras del mercado sin moverte de tu casa, pero hoy, a través de un dispositivo conectado a internet, es posible y no sólo eso, sino que también se pueden comparar precios, buscar distintas marcas, elegir diferentes medios de pago, leer reseñas que otras personas han escrito, etc.

Lo mismo sucede en las organizaciones, y A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, no es ajeno a este cambio. A partir de la irrupción de internet y la disponibilidad de información en el momento, el entorno para las organizaciones se ha vuelto mucho más competitivo. Ya no alcanza con tener precios bajos, calidad superior o productos y servicios diferenciados.

Las personas ahora buscan, analizan, procesan, eligen, recomiendan, se han vuelto más exigentes y estas son las mismas personas que trabajan en las organizaciones. Chiavenato, I. (2002) afirma que “si la organización quiere alcanzar sus objetivos, de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien ambas partes.”

Una buena estrategia para canalizar los esfuerzos de las personas en pos de alcanzar los objetivos organizacionales, es precisamente la implementación del *Employer Branding*, un estudio realizado por Horstman, L., y Martín, M., (2017) afirma que “la implementación del *employer branding* permite a las empresas reducir costes de reclutamiento o facilitar el acceso al mejor talento, pero también construir una plantilla sólida que trabaja productivamente y logra una mayor fidelización de los clientes.”

De igual modo, Silvente, M., (2017) en su tesis de maestría en Recursos Humanos concluye que “algunas organizaciones están invirtiendo en políticas de *employer branding*, para poder atraer a los mejores empleados, lo que reduce costes en el proceso de selección, y además retenerlos, evitando los costes que supone la pérdida de talento,” entre los que se encuentra los costos que representa realizar una nueva búsqueda, o inducir al puesto de trabajo a un nuevo empleado por la pérdida de tiempo que representa.

Además, un estudio realizado por Fernández-Lores, S., Avelló, y M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). Manifiesta que adoptar una correcta estrategia de Marca Empleadora colaborará a largo plazo con la consecución de los objetivos y por tanto de las metas planteadas por la organización, creando un vínculo entre empleado y empleador como factor diferenciador de otras organizaciones.

Por todo lo expuesto hasta aquí, el interés en dichos análisis es relevante para el caso de estudio y se considera apropiado debido a las fallas detectadas en la gestión del personal que presenta la organización.

## **Análisis de la situación**

Estamos inmersos a escala global dentro de una pandemia que afecta con mayor o menor intensidad a todos los países por igual, debido a una enfermedad denominada Covid-19, causada por un tipo de coronavirus, según lo expresa la OMS (organización mundial de salud)

Esta situación sanitaria ha provocado cambios inimaginables sobre la sociedad, la economía y la política de los países, adoptando cada país, las medidas que considera necesarias para cuidar y contener la salud de su población.

En Argentina, esta situación ha provocado que el gobierno nacional tomará medidas para contener la propagación del contagio entre las personas con el fin de cuidar a sus ciudadanos y no colapsar el sistema de salud, imponiendo a través del Decreto 297/2020 el aislamiento social preventivo y obligatorio que prohíbe desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, a fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19, excluyendo en su Artículo 6 las actividades que son consideradas esenciales.

Mencionado lo anterior, con toda la información disponible que se proveyó para este reporte de caso se realizará un análisis a nivel interno y externo de la situación y el contexto en el que se encuentra la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa que desempeña sus labores dentro del sector abastecimiento, distribuidor mayorista de productos alimenticios, bebidas, limpieza, entre otros de consumo masivo y que dada su actividad ha quedado exceptuada del aislamiento, no sin llevar a cabo un estricto protocolo sanitario para cuidar la salud de su personal, clientes, proveedores y público en general.

### *Historia de la organización*

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con larga trayectoria dentro del sector en el cual desarrolla sus actividades, desde 1975 Alonso J. Redolfi, abandona de común acuerdo el negocio que mantenía con su hermano Miguel y decide dedicarse de lleno a la distribución mayorista, proyecto al cual se le une su hijo José. Tras años de ganar terreno en el negocio, en el año 1990 se constituye la sociedad bajo la denominación con la cual se conoce en la actualidad. A fines de 1993 la empresa pierde a su socio fundador Alonso y tras una sucesión conflictiva, logran estabilizarse y continuar con el proceso de expansión, en el



año 2006 José A. Redolfi incorpora como socio a su hijo José y luego en 2007 a sus otros dos hijos: Lucas e Ignacio, quedando así conformada la sociedad hasta la actualidad. Desde entonces a través sus estrategias comerciales ha logrado expandirse, mantener un crecimiento sostenido y ganar contratos de exclusividad con grandes marcas, sin embargo, no ha logrado posicionarse en el mercado como líder frente a sus competidores.

### *Presentación de la organización*

**Misión:** Atender las necesidades de los clientes, brindar un eficiente servicio de distribución mayorista y abastecer con gran variedad de productos de primera marca sustentado en la trayectoria empresarial.

**Visión:** Ser una empresa líder del mercado en el que participa, distinguirse proporcionando calidad de servicio, diversificar su cartera de clientes y proveedores buscando solvencia y rentabilidad continuada.

**Valores:** Satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores, y el equipo de trabajo ofreciendo el mejor trato y calidez humana, a través del respeto, la confianza, honestidad, esfuerzo y dedicación. Orientado hacia la responsabilidad social y comunitaria, buscando el beneficio del pueblo de origen de la empresa.

**Productos y Servicios:** La empresa creada hace aproximadamente 50 años posee experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

**Objetivos de la organización:** Marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

**Áreas que la componen:** La estructura de la empresa es simple, posee dos organigramas, uno para representar la distribución con respecto de las sucursales, y el otro, para representar su estructura interna, que se caracteriza por una baja departamentalización y una supervisión directa desde la gerencia general.

### *Estructura general*

Gerencia General: Se ocupa de la toma de decisiones y la estrategia general de la organización. Tiene contacto directo con la recepcionista, asesores legales y contadores que no forman parte de la plantilla de la organización.

Gerencia comercial: El responsable de esta área formula conjuntamente con el Gerente General los objetivos de ventas, a corto, mediano y largo plazo. Fija criterios de ventas. Su puesto se relaciona de manera interna con el Gte. Gral. y con los empleados para tener conocimiento de los objetivos estratégicos generales y poder optimizar y potenciar las aptitudes personales del grupo, externamente se relaciona con proveedores y clientes para acordar presupuestos, recibir reclamos y resolverlos. Su poder de decisión elevado. Actualmente el puesto está vacante siendo este ejercido desde la gerencia general por el Gte. General.

Gerencia de ventas: El responsable de esta área coordina y controla las distintas etapas de la gestión de ventas. Su puesto se relaciona de manera interna con el Gte. Comercial de quien recibe las estrategias a implementar y con los vendedores de mostrador y de obra a quien supervisa de manera directa, externamente se relaciona con los clientes, realiza mediciones de servicio y posicionamiento en el mercado. Su poder de decisión es acotado.

En esta área se reciben todos los contactos que mantienen los clientes con la empresa, se negocia precios si es necesario, a pesar de que no halla políticas fijadas para tal fin y por último, se recepciona las ordenes de compras una vez que son aceptadas por el cliente y se comunican el departamento de compra para que lo gestione los pedidos.

En lo que refiere a software para la gestión de la información del área no poseen un sistema específico, los vendedores utilizan como herramienta dos planillas de Excel con los presupuestos que fueron aceptados y los que quedan pendientes. Otra característica es que no poseen poder para otorgar descuentos, se pide autorización a la máxima autoridad.

Área de administración y finanzas: El responsable de esta área se encarga de gestionar a través de su equipo de trabajo las cobranzas, facturación, formación de pecios, posición bancaria y además se liquidan los sueldos del personal. Su poder de decisión es acotado, aunque posee firma propia para realizar pagos. El puesto es ocupado por la hija del dueño.

Al igual que ventas no poseen un software propio para la gestión de la información del área, en su lugar utilizan una planilla de Excel para gestionar las cobranzas. No se confeccionan órdenes para los pagos ni se llevan adelante registros contables.

Área de depósito y logística: El responsable es el gerente de depósito (quien es uno de los dueños) y logística, quien coordina las entregas de mercadería y estipula el tipo de movilidad a utilizar, además, supervisa a todo el personal operativo. Su poder de decisión es elevado.

Al igual que en las demás áreas aquí tampoco cuentan con un software de gestión específico, se manejan con un sistema de inventario similar al “*just in time*”, sólo conforman órdenes de compra numeradas para enviar al proveedor, el control de la mercadería es ínfimo y el depósito tiene libre acceso por cualquier persona de la empresa.

La comunicación dentro de la organización es vertical descendiente, se realiza mayormente de manera informal, a través de mails o contacto telefónico entre áreas, el control interno es irregular, sin procedimientos específicos y la toma de decisiones es centralizada en todas las áreas de la organización, sin embargo, logran una gran cohesión de trabajo sin grandes inconvenientes gracias al carácter familiar de la empresa.

No poseen un área específica para la gestión de recursos humanos, sólo se llevan a cabo tareas *hard* desde el área administrativa dejando de lado aquellas tareas *soft*, tales como; Reclutamiento y selección, capacitación, gestión del cambio, gestión del talento, etc.

La planificación de recursos humanos es a demanda, no se actúa en forma proactiva previendo las necesidades que puedan surgir a futuro en cada puesto de trabajo. Cada vez que se genera una nueva vacante, esta es ocupada por personas allegadas a la empresa, lo que por un lado genera confianza, pero, por el otro, podría ser contraproducente y producir celos, peleas, o descontentos entre los propios empleados. Si se requiere una búsqueda para un puesto de alta responsabilidad, utilizan como canal de búsqueda la prensa escrita.

El proceso de inducción no es llevado a cabo cuando un nuevo empleado ingresa a la empresa, sino que, directamente se le enseñan sus tareas, sin transmitirle la misión o los valores de la organización.

Las descripciones de puestos de trabajo están desactualizadas, si bien, los procesos de trabajo están definidos en cada área, no se identifica el límite de tareas y responsabilidades, a la vez que no se poseen una política de *compliance* o un manual de procedimientos en la cual se reflejen las obligaciones de los empleados y el compromiso de la dirección en el cumplimiento de las normativas.

No se detectan evaluaciones de desempeño, lo que trae aparejado una mala política de ascensos en la organización, que provoca que las decisiones se tomen por agrado, antigüedad o confianza hacia el empleado.

No se registran resultados de encuestas que den muestras del clima dentro de la organización, la motivación de los empleados ni de la conformidad o el nivel de compromiso que mantienen con la empresa y la marca.

Lo positivo en esta situación, es la decisión que asume el directorio al trabajar en estrategias para abordar esta área en el corto y mediano plazo, además del compromiso que asumen con la comunidad al ser fuente de trabajo para las personas que viven en las zonas donde se encuentran sus instalaciones.

La publicidad de la marca en su web y redes sociales no tiene un mensaje unificado y es escasa la información disponible, a pesar de ello, hacen publicidad patrocinando eventos y equipos deportivos gracias a la reputación y posicionamiento en su localidad de origen, además, poseen un perfil solidario reconocido a partir de la ayuda que brindan a diversas instituciones de la zona.

Otro detalle a tener en cuenta, es un rediseño del logo en el año 2016, esto represento un cambio para la empresa en su imagen institucional, aunque que no tuvo mayor impacto gracias a la trayectoria de la organización.

La compañía en la actualidad tiene en marcha un plan de inversión estratégica que consta de la edificación de un nuevo centro de distribución que albergará fuera del tejido urbano las oficinas administrativas y los distintos depósitos que hoy ya no cuentan con la capacidad que requiere la empresa para seguir expandiendo el negocio. Esto representa una oportunidad única para reorganizar todas las áreas de la empresa y su funcionamiento interno, además de abrir las puertas a nuevos negocios.

El marco estratégico de la empresa está basado en posicionarse como líder en el mercado que actualmente participa y distinguirse por brindar servicios de excelencia, además de brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, conservando siempre el carácter de empresa familiar.

### *Análisis PEST*

Para comprender el contexto en el que desempeña las actividades A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se utilizará la herramienta de análisis PEST, la misma atraviesa los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como sus siglas lo indican, del contexto en el que está inmersa la organización en la actualidad y cómo afecta a la toma de decisiones estratégicas a futuro.

Dentro de los factores políticos de gran relevancia se encuentra el cambio de Gobierno a fines de 2019, este hecho desencadenó incertidumbre en los mercados y un aumento en el índice de riesgo país causado en mayor medida por el conflicto de intereses entre los distintos partidos políticos que disputaban el poder, generando un ambiente negativo para hacer negocio e inversiones.

Otro hecho relevante políticamente, es la decisión tomada a través del DNU 297/2020 a partir del cual se dictó un aislamiento social preventivo y obligatorio, lo que afectó a las organizaciones en su normal funcionamiento a la vez que intensificó la recesión y una caída en la actividad económica afectando todo plan de inversión.

En materia fiscal tributaria, a pesar del cambio de gobierno, no ha habido grandes cambios que impacten de forma directa al sector.

En el aspecto económico, un informe realizado por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) y Secretaria de Estudios y Estadísticas (SEYE) revela que la tendencia general para el primer cuatrimestre de 2020, el rubro “alimentos y bebidas no alcohólicas” es el de mayor crecimiento en toda la economía. En lo que respecta a la evolución de precios en el sector mayorista evidencia un crecimiento del 5,7%, sin embargo, durante el mes de abril, el sistema de precios mayorista, registro una deflación de -1,3%.

La decisión de congelamiento de tarifas de servicios esenciales (luz, gas, teléfono e internet) y de combustibles según Decreto 311/2020, les permite a las empresas alivianar la situación de crisis y mantener un margen de precios regular.

Dentro de los factores socio-culturales, podemos mencionar que el mayor impacto se produce a partir de la crisis sanitaria por COVID-19, que afecta a toda la sociedad en general. A causa de la pandemia muchos niños y adolescentes han quedado fuera del sistema de educación, consecuencia de la brecha tecnológica y producto del aislamiento social preventivo y obligatorio, por otra parte, el ingreso familiar se redujo en aquellas familias que dependen de la economía informal, lo que redujo considerablemente el consumo.

Según la encuesta permanente de hogares realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), para el segundo semestre de 2019 arrojó que: 35,5% de los hogares están por debajo de la línea de pobreza, se espera que haya una fuerte suba de éste índice para el primer semestre de 2020.

Por otro lado, un estudio realizado por la consultora ManpowerGroup (2020) sobre la escasez de talentos refleja que el 50% de los empleadores en Argentina tiene dificultades para encontrar el talento humano con las habilidades necesarias para los puestos requeridos. Así mismo, las posiciones más difíciles de cubrir son los técnicos, oficios calificados, tecnología de la información (IT), entre otros, que impactan considerablemente a la hora de contratar personal.

Entre tanto, los factores tecnológicos se consideran fundamentales para lograr un crecimiento en las empresas, la pandemia ha acelerado un cambio en la forma de comunicar, trabajar y reorganizar todos los procesos, se considera a la tecnología como una solución para evitar la proximidad y por ende es un factor determinante.

“La situación que estamos atravesando actualmente en el mundo ha dejado de manifiesto la necesidad de nuevos modelos de trabajo para que las organizaciones funcionen en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente.” López Casarín, J. (2020) (párr. 2).

Para complementar el análisis externo y conocer la posición de la empresa frente a sus competidores utilizaremos la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

*Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

5 Fuerzas de Porter	Detalle	Grado de afectación	Rentabilidad
Poder de negociación con los proveedores	<p>Proveedores pocos y pequeños que no pueden prescindir de la facturación que deja la empresa.</p> <p>Relación de muchos años que da una ventaja a la hora de negociar.</p> <p>Búsqueda de nuevos proveedores para reducir el riesgo de dependencia.</p> <p>Pago de contado o en plazos mínimos.</p> <p>Capacidad de comprar grandes volúmenes de productos con importantes descuentos.</p>	Media - Bajo	Media - Alta
Poder de negociación con los clientes	<p>Los clientes son en general salones con escasos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados que realizan volúmenes de ventas reducidos.</p> <p>La mayoría no dispone de medios para transportar mercadería por lo que deben buscar proveedores que hagan entregas a domicilio.</p> <p>En relación con la empresa, no poseen capacidad para negociar precios, pero existe en el mercado oferta de precios variados y productos similares lo provoca que puedan cambiar fácilmente de distribuidor, siempre y cuando no sean productos exclusivos del porfolio de este.</p>	Media	Media - Alta
Rivalidad entre competidores	<p>Al pertenecer al sector de consumo masivo, ofrece precios competitivos frente al de los demás proveedores.</p> <p>Poseen dos tipos de competidores; Mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventistas y entregas a domicilio.</p> <p>Diferenciación a través de servicios; Tiempos de entrega acotados, financiación de hasta 30 días. Asesoramiento comercial, mix de productos.</p> <p>Margen de marcación entre un 10% y 30% lo que permite absorber costes más altos sin trasladarlo a los clientes.</p> <p>Escases de espacio físico para almacenamiento de mercadería y compras en volúmenes mayores.</p>	Media	Media
Barreras de entrada, amenaza de nuevos entrantes	<p>Economía de escala limitada por el espacio físico disponible</p> <p>Posición estratégica de instalaciones, acceso de fácil distribución</p> <p>Diferenciación en productos exclusivos de primera línea</p> <p>Proyección positiva de la marca dentro de la comunidad</p> <p>Requerimientos de capital positivos</p>	Media - Alta	Media
Barreras de salida, amenaza de productos sustitutivos	<p>Comercia productos exclusivos de reconocidas marcas de primera línea</p> <p>La situación en la economía obliga a los consumidores a buscar productos sustitutos</p> <p>Auge de marcas de segunda línea.</p> <p>Diferenciación con prestación de servicios adicionales</p>	Alta	Media

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

## Análisis FODA

	Debilidades	Amenazas	
N I V E L  I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Falta de vehículos de gran porte que recorran mayores distancias.</li> <li>◦ Falta de espacio físico para mayor almacenamiento de productos.</li> <li>◦ Organización del personal deficiente</li> <li>◦ Falta de un área de Recursos Humanos que organice estratégicamente al personal y se ocupe de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y retención de empleados.</li> <li>◦ Sistemas de registro de operaciones inexistente.</li> <li>◦ Sobrecarga de tareas en los puestos gerenciales.</li> <li>◦ Toma de decisiones centralizada</li> <li>◦ Planificación publicitaria acotada, poco usos de redes sociales e internet en general para promover la marca.</li> <li>◦ Desconocimiento del comportamiento de sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Creciente competencia a nivel local y regional</li> <li>◦ Clientes extremadamente sensibles a los precios de venta</li> <li>◦ Recesión económica, caída del consumo.</li> <li>◦ Caída de la actividad económica a nivel nacional</li> <li>◦ Crisis sanitaria, incertidumbre.</li> <li>◦ Opiniones negativas en medios digitales, de cliente externo y/o interno.</li> </ul>	N I V E L  E X T E R N O
	Fortalezas	Oportunidades	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Trayectoria consolidada en el rubro de distribución y venta mayorista</li> <li>◦ Ubicación estratégica de las instalaciones, tanto de su sede central como las sucursales.</li> <li>◦ Flota propia de vehículos, entregas de pedidos en tiempos especificados.</li> <li>◦ Contratos de exclusividad con grandes marcas</li> <li>◦ Gran variedad de productos</li> <li>◦ Gran cartera de clientes</li> <li>◦ Atención personalizada y de calidad</li> <li>◦ Baja rotación del personal</li> <li>◦ Bajo índice de siniestralidad</li> <li>◦ Proyecto de inversión de capital</li> <li>◦ Bajo nivel de endeudamiento</li> <li>◦ Buena imagen corporativa en líneas generales.</li> <li>◦ Conciencia social, perfil solidario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Proyecto de inversión de un nuevo centro de distribución con mayor espacio para albergar en un solo lugar físico todos los depósitos y la administración de la empresa.</li> <li>◦ Posibilidades de reorganización de las áreas y procesos de trabajo.</li> <li>◦ Posibles contratos de exclusividad con renombrada marca de productos y bebidas.</li> <li>◦ Posibilidad de cubrir mayor abastecimiento a clientes.</li> <li>◦ Posición para negociar mejores precios a sus proveedores.</li> </ul>	

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

En resumen, a partir del análisis descriptivo y exhaustivo realizado sobre la información disponible y la recolectada a través de informes gubernamentales de datos y



estadísticas y otras fuentes, se observa un alto grado de informalidad en toda la estructura de la organización, además, de que carecen de una estrategia coordinada en el desarrollo y planificación del personal como también de los procesos de trabajo.

Al no poseer un área específica que lleve adelante la gestión del personal en la organización, se ha detectado fallas en los procesos de reclutamiento y selección, como también en los procesos de capacitación, desarrollo y retención de los colaboradores actuales. Además, no se ha podido determinar a partir de la información analizada las características de la plantilla de colaboradores, cuál es la edad promedio, el perfil de las personas individualmente, nivel de estudio, etc. Tampoco se ha podido determinar si existen políticas de incentivos o beneficios otorgados.

Si bien esto no representa una situación crítica, las condiciones de incertidumbre del entorno, la creciente competencia y los cambios socio-culturales, obliga a que se tomen medidas estratégicas a corto plazo si se quiere obtener ventajas competitivas a mediano y largo plazo. En este sentido, a partir del análisis con enfoque profesional de recursos humanos se considera oportuno implementar un proyecto de Marca Empleadora, ya que no se ha detectado presencia de la firma en este aspecto, que promueva las buenas prácticas de gestión del personal.

Se lograrán ventajas competitivas a corto y mediano plazo, si el personal afectado en cada área de la organización tiene claro lo que debe hacer, cómo lo debe hacer y qué es lo que recibirá a cambio y esto también cuenta para el futuro personal, desembarcar en una organización con la que se cuenta con información antes de querer trabajar en ella, asegurará el éxito del nuevo ingresante porque su perfil se ajustará al de la organización.

## Marco teórico

Al ser el eje temático principal de este reporte de caso la implementación y diseño de *Employer Branding* o su equivalente traducción, Marca Empleadora (ME), a continuación, se hará un intento por definir el concepto, su método de aplicación estratégico y la importancia que representa para las organizaciones en la actualidad.

### *Employer Branding*

Varios autores coinciden en que el termino fue expuesto por primera vez por Ambler y Barrow (1996) quienes lo definieron como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador, e identificados con la empresa que emplea”. Según estos autores es el desarrollo y la comunicación de la cultura interna de una organización como empleador, entendiendo a la cultura organizacional como marco de referencia para todas las personas que interactúan con la misma, en forma directa o indirecta.

Por otra parte, Jiménez, A. (2015) establece que “todo lo que hagamos para hacer llegar una imagen de marca hacia los empleados actuales o futuros estaría recogido en el concepto de *Employer Branding*”. De esta forma, y de la misma manera que el marketing aplica herramientas para posicionar una marca en el mercado, se podría afirmar que la ME es la imagen que proyecta una organización, para posicionarse como buen empleador. Al respecto, Alles, M. (2014) afirma que para lograr que los actores intervinientes generen una asociación emocional positiva, la imagen proyectada debe basarse en la credibilidad y la confianza además de que debe ser congruente en el tiempo.

Sin embargo, para ello, es necesario lograr una comprensión integral de la cultura organizacional de la compañía, talentos claves, percepciones externas, visión de liderazgo y buenas prácticas de gestión que se quieran proyectar.

Entonces, podríamos entender la ME como una estrategia dirigida a gestionar la conciencia y la percepción de los empleados actuales y potenciales, para atraerlos y retenerlos en una organización, generando en ellos, según Gavilan, D., Avello, M., Fernandez Lores, S. (2013) “un compromiso emocional afectivo.”

Para lograr ese compromiso emocional por parte de los empleados, Díaz, J., (2007) considera necesario que los encargados de tomar decisiones y dirigir invistan la figura del

líder centrado en las personas, aquel “que no pierde de vista que éstas son agentes libres que cambiarán de proyecto si no podemos ofrecerle uno que les ilusione y esté acorde con sus expectativas.” Por ello, Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014) expresan que “si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su compromiso.”

La motivación dentro de las organizaciones puede presentarse de distintas maneras, como, por ejemplo, a través de la Gamificación, según la consultora Randstad (2020) entendida como “la traslación de técnicas propias de juegos a actividades no lúdicas, para así hacerlas más atractivas, logrando un cambio de perspectiva hacia ellas.” Considerada por demás interesante su aplicación en el ámbito laboral, “ya que sirve como estímulo de cara a dinamizar procesos y hacerlos más eficientes”, tiene como objetivo hacer más divertidas tareas comunes, “para que la propia experiencia del proceso sea mucho más satisfactoria y ágil.” Aplicar la Gamificación beneficia la motivación, el sentimiento de pertenencia hacia la organización, la productividad y además mejora el *Employer Branding*.

Según Giraldo, J., (2014) “las personas motivadas realizan no solo sus funciones por obligación sino también las realizan por iniciativa propia, proponen y desarrollan ideas beneficiosas para su lugar de trabajo y organización” y continua, (...) “una motivación adecuada no solo permite que el individuo se motive a realizar sus funciones, sino que también permite obtener clientes satisfechos.”

Cada vez son más las compañías que utilizan estrategias para mejorar la cultura organizacional a través de la motivación y así, poder proyectar una imagen de marca como buen empleador sustentada en la percepción que tengan sus empleados. Tal y como lo expresa Sabbadin, G. (20018) “Los trabajadores actuales son los principales agentes publicitarios, son quienes transmitirán al medio el entusiasmo de pertenecer a la organización o la desconformidad con eso.”

### *Propuesta de valor al empleado*

Ospina Jiménez, H. (2010) expone como contribuye la ME a atraer, desarrollar y retener a las personas que hacen parte de la organización, “ofreciendo algo distintivo que la hace única frente a otras compañías, una promesa que le dice a los empleados lo pueden obtener y a su vez, lo que los hará permanecer en ella.”

La propuesta de valor al empleado (EVP) para Aguado, M. y Jiménez, A. (2017) es esa promesa, compuesta a través de atributos, que un empleador le hace a todos sus colaboradores presentes y futuros, es por ello que indican, que su redacción debe ser clara y diferencial, pero a la vez debe estar enfocada a los distintos colectivos de forma individualizada, para que influya positivamente en la percepción de estos, sobre la organización como empleador.

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014) aseguran que “la correcta implementación de estrategias de employer branding genera beneficios significativos para la organización al nutrirla de una fuerza de empleados realmente comprometidos con su marca.”

A partir de la bibliografía y trabajos empíricos revisados y citados, se puede inferir que la ME está presente en todas las organizaciones, aunque sus miembros no lo sepan, ya que siempre es percibida por los empleados (actuales y potenciales) de alguna manera (positiva, negativa o desde un punto de vista neutral). Desarrollarla y gestionarla es lo que traerá ventajas competitivas a corto, mediano y largo plazo.

Los beneficios de tener una estrategia de ME con una plantilla sólida, comprometida y motivada, radica en que las personas no querrán irse de la organización y las que no forman parte la reconocerán y querrán trabajar en ella.

## **Diagnóstico y discusión**

De la información brindada para este reporte de caso y la relevada a partir del análisis de la situación interna y externa de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. objeto de estudio, se ha detectado como principal problema la ausencia de un área específica para gestión estratégica del personal.

Al partir de la ausencia de éste área, se detecta un manejo informal de los procesos referentes a la gestión de personal (reclutamiento, selección, inducción, retención, entre otros), se denota que son llevados a cabo de manera intuitiva y por la inercia propia del negocio.

No se detecta planificación, desarrollo ni debida documentación de los procesos realizados o por realizar, un ejemplo claro de ello, son los ascensos otorgados al personal que no cuenta con las cualificaciones necesarias para ocupar el nuevo rol. El único indicador existente es el de rotación de personal, que se podría interpretar incorrectamente sin otra información que lo sustente, como, por ejemplo, los índices de absentismo o llegadas tarde. La información brindada en la descripción de puestos, está desactualizada y no da cuenta del perfil completo solicitado para cada puesto de trabajo.

Por otra parte, tampoco se observan políticas de incentivos, capacitación y desarrollo para los colaboradores. No se registran índices de satisfacción del empleado y no se pueden determinar el clima o el nivel de compromiso de los colaboradores hacia la organización.

A partir de lo detallado y teniendo en cuenta el análisis del entorno, en el cual la tecnología y la inmediatez de la información está disponible sin barreras, se detecta la necesidad de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado laboral. La escasez de talentos es una realidad y muchas organizaciones están optimizando sus recursos y dando a conocer sus prácticas de gestión y la ventaja que generaría trabajar en ellas, lo que las hace más atractivas y a la vez competitivas.

Se considera que la aplicación y diseño de la Marca como empleador, podría mejorar los procesos en la gestión del talento, elevar la productividad, reducir fallas y desarrollar en los empleados actuales y futuros un sentimiento de pertenencia, que implique el compromiso mutuo por lograr las metas y posicionar a la empresa como el mejor lugar para trabajar.

Además, al aplicar esta estrategia se pretende atraer personas capacitadas que se identifiquen con la empresa, involucrar a toda la organización en un proyecto desafiante e innovador del cual quieran ser parte y posicionar a la empresa por sobre la competencia a través de la diferenciación de su capital humano.

Para ello, como punto de partida se propone realizar encuestas de percepción de imagen de la empresa a los empleados y además conocer el clima organizacional, luego aplicarla a los clientes, proveedores y público en general que interactúa con la organización, en base a esta información hacer un inventario de lo que la empresa puede ofrecer y a partir de allí diseñar un modelo de Marca como Empleador. Se recomienda que toda la organización en su conjunto diseñe la estrategia para que esta sea lo más realista y participativa posible.

En tanto la gerencia debe estar implicada en determinar el tipo de entrenamiento que deben recibir los empleados, las compensaciones que estos recibirán y qué perfiles desea atraer o retener en la organización.

Otro punto importante es fortalecer la imagen basada en la tradición y trayectoria familiar con los mismos valores potenciados al máximo y explotando todos los recursos que la organización hoy tiene disponibles. Se considera necesario fomentar una cultura sólida de trabajo y difundirla hacia el interior y exterior de la organización, utilizando como canal de difusión los medios digitales y redes sociales.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar un modelo de Marca Empleadora para ser implementado en A.J. & J.A. Redolfi SRL en pos de incrementar la rentabilidad en un 4% a través de mejoras en la gestión de talento y la productividad.

### *Objetivos específicos*

- Aplicar encuestas de clima interno y percepción de imagen de la empresa para fijar un punto de partida y obtener información fidedigna sobre el ambiente de trabajo y la imagen que proyecta la organización.
- Capacitar a los gerentes y mandos medios en liderazgo con el objetivo de contribuir al desarrollo del talento propio, el de sus equipos de trabajo y mejorar así la productividad.
- Implementar el programa “Hay Equipo” con el objetivo de que sean los propios empleados los que aporten soluciones a los problemas cotidianos propios de la organización y su entorno.

### *Alcance*

El plan de implementación de Marca Empleadora fue diseñado para llevarse a cabo a partir del primer semestre de 2021 con fecha de inicio 02 de enero de 2021 y finalización 30 junio 2021, implicando a toda la plantilla de colaboradores de A.J. & J.A. Redolfi SRL en un ámbito geográfico que abarca la casa central situada en la localidad de James Craik, y la de sus sucursales, situadas en Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital, con un contenido orientado a capacitar y desarrollar el talento de las personas dentro de la organización llevando a cabo la propuesta con enfoque en prácticas de recursos humanos.

### *Limitaciones*

- Se desconoce información detallada sobre la nómina de personal, compensaciones y/o beneficios que pudiesen existir en la organización.

- Debido al contexto único de incertidumbre que ha provocado el virus Covid-19, este plan de implementación es diseñado para llevarse a cabo íntegramente de manera virtual o presencial, según la situación lo amerite.

### *Acciones específicas*

#### *Aplicar encuestas de clima interno y percepción de imagen de la empresa.*

Acción: Se propondrá la creación de un grupo, a través de una aplicación móvil de mensajería instantánea, en el cual estén comprendidos todos los colaboradores de la empresa, para difundir bimestralmente a través de formularios en línea, del estilo Google Form, las encuestas de clima interno y percepción de imagen organizacional, diseñadas anteriormente para la organización, que deberán ser completadas de forma anónima por cada empleado, como así también, para difundir los resultados de las mismas con la finalidad de compartir la información y crear foros de discusión entre todos los colaboradores. A partir de los datos cualitativos y cuantitativos recogidos se espera que los gerentes de cada área obtengan información fidedigna y puedan detectar posibles conflictos o desvíos con la ayuda de un profesional de recursos humanos que actuará como moderador, a la vez que se espera reducir el riesgo a la hora de tomar decisiones estratégicas en lo relativo a la gestión del talento. (ver anexo 1)

Recursos: - Teléfono celular con acceso a internet

- Aplicación de mensajería instantánea del estilo WhatsApp o Telegram

Participantes: Cargos Gerenciales, Mandos medios y demás colaboradores de planta.

Recurso Humano: Moderador de Grupo, profesional de recursos humanos.

Tiempo requerido: Las encuestas serán aplicadas bimestralmente en un lapso de seis meses en los meses de enero, marzo y mayo de 2021.

Costo: El costo requerido en concepto creación de grupo, moderación e informes para gerencia es de \$150.00 calculado en base a las tres encuestas que se aplicarán en los diferentes meses que dura el proyecto con un costo de \$50.000 cada una.



### *Capacitación de Mandos medios y gerenciales en liderazgo*

Acción: A través de un curso online con clases en vivo y en directo, dictado por una institución privada, se propondrá capacitar en liderazgo a los puestos claves de la organización, aquellos que están encargados de liderar equipos y tomar decisiones, para que puedan ejercer sus funciones de una manera más eficiente y efectiva. La intención es proveerlos de técnicas y herramientas que puedan utilizar para mejorar las habilidades en la gestión del talento propio y el de sus equipos de trabajo, mejorando a través de la motivación la productividad.

Contenidos: Módulos del Programa ejecutivo de liderazgo (ver anexo 2):

1 - Liderarse a uno mismo. Desde sus propias cualidades y sentir, se espera que los participantes adopten herramientas para ser líderes auténticos.

2 - Liderar el cambio. Desarrollar aspectos de liderazgo que favorezcan la transformación y alineamiento de la organización a través de sus colaboradores, para lograr una mejora continua y sostenible.

3 - Liderazgo del entorno. Contribuir en la construcción de redes informales y lograr compromiso entre los participantes que atraviesen los límites de sus sectores.

4 - Liderazgo del Equipo. Favorecer el desarrollo de los miembros de sus equipos a partir de su conocimiento, acompañamiento y compromiso.

Recursos: - Teléfono celular o computadora con acceso a internet

- Aplicación Zoom

Participantes: Gerente General, Gerente comercial, Gerente y/o responsable de área administrativa, Gerente de ventas, Jefe de Deposito y Logística, Responsable suc. Río Tercero, Responsable Suc. Río Cuarto, Responsable Suc. San Francisco, Responsable Deposito Córdoba Capital.

Tiempo requerido: El curso tendrá una duración de 36 horas total, distribuidas en 12 clases, dictadas por fuera del horario laboral, los días lunes de 19 a 22 horas.

Costo: El costo total por persona es de \$12.240 por lo que se requerirá un presupuesto total de \$ 110.160 si hay decisión de contratar.

### *Programa “Hay Equipo”*

Acción: Se diseñará el programa “Hay Equipo” a través del cual, de manera lúdica, se fomentará la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios, que competirán entre sí, para resolver problemáticas propias de la organización y su entorno. Se espera que cada miembro del equipo aprenda a trabajar de manera coordinada con sus compañeros, responsablemente y se nutra de capacidades para dialogar e intercambiar opiniones. Cada persona llegará al equipo con su especialización, y en equipo, aprenderá habilidades generalistas que serán fructíferas para la organización. (ver anexo 3).

Recursos: Sala de reuniones o espacio de trabajo adecuado para que los empleados puedan reunirse una vez a la semana, ya sea de forma presencial o virtual según esté conformado el equipo.

Otros recursos: Presentes para todos los participantes además premios para el equipo ganador (tangibles o intangibles)

Participantes: los participantes del Programa “Hay Equipo” se distribuirán de la siguiente manera:

- Comisión evaluadora: Gerentes de cada área, Gerente General.
- Equipos interdisciplinarios: conformados por empleados de cargos operativos.
- Desarrollo del programa, asesoramiento y acompañamiento a los equipos: Profesional en Gestión de Recursos Humanos.

Organización y diseño: Profesional en Gestión de Recursos Humanos.

Tiempo requerido: El programa tendrá una duración de tres meses, con un encuentro semanal de una hora por equipo.

Costo: El Costo para el diseño e implementación del programa “Hay Equipo” además de seguimiento y asesoramiento a los equipos interdisciplinarios es de \$150.000 calculados a razón de \$50.000 mensuales por la duración del programa (tres meses). Estimación del premio a otorgar al equipo ganador y presentes para todos los participantes \$80.000.

### Diagrama de Gantt

A continuación, mediante el Diagrama de Gantt se expone el cronograma con las actividades propuestas para llevar a cabo el proyecto de implementación de Marca Empleadora.

Propuesta	Actividades Específicas	Inicio	Final	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Aplicar encuestas de clima interno y percepción de imagen de la empresa.	Creación de grupo en app de mensajería instantánea móvil	04/01/2021	09/01/2021	█					
	Difusión de encuestas	12/01/2021 08/03/2021 10/05/2021	16/01/2021 12/03/2021 15/05/2021	█		█		█	
	Difusión de resultados y foro de discusión abierto	18/01/2021 15/03/2021 18/05/2021	22/01/2021 19/03/2021 22/05/2021		█	█		█	
Capacitación de Gerentes y mandos medios en liderazgo	Capacitación programa ejecutivo en Liderazgo	08/02/2021	26/04/2021		█	█	█		
Creación del Programa "Hay Equipo"	Difusión del Programa e inscripción de los participantes	01/03/2021	26/03/2021			█	█		
	Comienzo y duración de la competencia	29/03/2021	29/05/2021				█	█	█
	Cierre del programa - elección del ganador	31/05/2021	04/06/2021						█
Evaluación de impacto del Plan de implementación de Marca Empleadora - Informe Final		07/06/2021	26/06/2021						█

Figura 1. Fuente: Elaboración propia

### Evaluación del impacto de la implementación

El beneficio del plan de implementación de Marca Empleadora diseñado exclusivamente para la organización radica en mejorar la gestión del talento y así, la productividad de cada empleado, lo cual impacta positivamente en el crecimiento de la organización. Dotar de herramientas y nuevas habilidades a toda la plantilla de personal desde los roles asignados genera un valor agregado que maximizará el rendimiento colectivo a la vez que reducirá la incertidumbre y mejorará la motivación.

En este sentido, conocer el clima interno y la imagen que proyecta la empresa concederá a los partícipes encargados de la toma de decisiones, de información que será de

utilidad para gestionar procesos del personal de manera más eficiente, además de que se podrán iniciar acciones preventivas y/o correctivas en tiempo y forma cuando se detecte algún desvío en el comportamiento o percepción de los empleados sobre la imagen que proyecta la empresa. Se considera importante que los datos obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas no sean un cúmulo de información obsoleta, por ello, la importancia radica en compartir con toda la organización los resultados y abrir foros de discusión donde todos los miembros puedan expresarse.

Seguidamente, dotar a las personas encargadas de dirigir y tomar decisiones de nuevas habilidades para liderar, influenciará de manera positiva en el ambiente de trabajo, un líder comprometido que sabe delegar, escuchar, aconsejar, inspirar y motivar a sus equipos y a sí mismo, es la base fundamental para posicionar la Marca como empleador.

Por otra parte, se estima que a partir de las acciones propuestas la rentabilidad de la empresa mejore en un 4%, para ello, a continuación, se realizara el cálculo de Retorno de Inversión, con la finalidad de que sea un complemento para la toma de decisión por parte de la Gerencia de implementar el proyecto propuesto.

#### Detalle de los costos involucrados – Presupuesto Final

Conceptos	Mensual	Cantidad	Sub-Total
Honorarios Profesionales RR.HH (investigación, diseño, planificación y desarrollo) Encuestas	\$50.000	3 (meses)	\$150.00
Honorarios Profesionales RR.HH (investigación, diseño, planificación y desarrollo) Programa “hay Equipo”	\$50.000	3 (meses)	\$150.00
Capacitación de Gerentes y M.M. en Liderazgo	\$12.240	9 (pax)	\$110.160
Premios Programa “Hay Equipo”	\$80.000	-	\$80.000
<b>TOTAL:</b>			<b>\$490.160</b>

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

#### ROI

Proyección de rentabilidad anual basada en información financieras del cierre de ejercicio de 2018 y ajustados por inflación inter anual 2019 y 2020.

Cierre de ejercicio según balance al 31/12/2018		\$ 10.924.261
Inflación 2019 (dato INDEC)	53,8 %	\$5.877.252
Inflación 2020 (dato INDEC hasta Sep. 2020)	36,6%	\$3.998.280
Inflación estimada para el último trimestre 2020	12%	\$1.310.911
Proyección por inflación al 31/12/2020		\$22.110.704

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad Anual al 31/12/2020	100%	\$22.110.704
A recuperar en seis (6) meses	4%	\$884.428

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia

La inversión total requerida para la implementación del plan propuesto, siempre que haya decisión de contratar, es de \$490.160. Este valor en relación al porcentaje de rentabilidad a recuperar en el tiempo estipulado es \$884,428 (4%)

#### *Cálculo Retorno de Inversión*

Fórmula	$((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$
	$((\$884.428 - \$490.160) / \$490.160) \times 100$
Resultado:	80,5%

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia

La Implementación del plan propuesto posee un ROI de 80,5%, el resultado obtenido evidencia que los retornos esperados de la inversión deduciendo los costos a erogar, representan el 80,5% de la misma.

Los resultados obtenidos dan cuenta de la viabilidad de aplicación del plan de implementación de Marca Empleadora propuesto, el desarrollo del mismo está basado en la motivación y mejoramiento de la productividad de todos los empleados para reducir costos extras que se generan por fallas, pérdidas o simplemente por falta la de información.

## Conclusiones

Al transitar este reporte de caso a partir de la información prevista para tal fin y la recolectada a través de diversas fuentes, se han llevado a cabo diferentes análisis a nivel interno y externo de la organización y su relación con el entorno, arribando de esta manera a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se detectó que A.J. & J.A. Redolfi SRL en líneas generales tiene un buen funcionamiento, pero presenta como mayor inconveniente la falta de un área encargada de la gestión estratégica de su personal lo que produce que la organización se estanque y sea menos competitiva a la vez de que su productividad se vea limitada.

Al no gestionar debidamente su plantilla de colaboradores y sólo ocuparse de administración *hard*, dejando de lado la administración *soft*, no está aprovechando el talento de las personas, que en definitiva son quienes llevan adelante todas las tareas y procesos productivos dentro de la organización brindando una ventaja competitiva difícil de igualar.

En consecuencia, el diseño de Marca Empleadora propuesto permite dar solución a los problemas detectados implicando al personal, conociendo sus inquietudes y alentando al desarrollo profesional de las aptitudes y habilidades para un desempeño óptimo a través de la motivación y fidelización del mismo, accediendo de esta manera a un aumento significativo en la productividad, además de consolidar las bases para atraer y retener al mejor talento, fortaleciendo la imagen de la organización a través de los propios empleados.

## **Recomendaciones**

A partir de propuesta realizada con el diseño de Marca Empleadora para ser implementado en la organización, como principal recomendación se cree oportuno que la organización considere la contratación permanente de un profesional en Gestión del Talento Humano que se encargue de todos los procesos referidos a la gestión del personal dentro de la organización.

Por otra parte, se considera necesario que se diseñen procesos estratégicos para la búsqueda y contratación de nuevo personal, como así también para el desarrollo, capacitación, retención y evaluación de toda la plantilla, los cuales sean revisados periódicamente para alinearlas a los objetivos y metas organizacionales.

Por último, pero no menos importante, se recomienda a la Gerencia de A.J. & J.A. Redolfi SRL haga un mayor uso de las redes sociales que hoy tiene disponible para divulgar y comunicar sus buenas prácticas de gestión, ya que es un recurso fundamental del cual muchas organizaciones se están haciendo eco.

## Bibliografía

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella, *Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.
- Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires: Granica S.A.
- Barrow S. y Amber T. (1996). Contextualización de Employer Branding. USA: Revista Journal on brand Management.
- Blasco, F., Rodríguez-Tarodo, A., Fernández-Lores, S., Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador *Universia Business Review*, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53
- Decreto 297/2020. Aislamiento social preventivo y obligatorio. Boletín Oficial de la República Argentina N° 34.334 - Primera Sección. Ciudad de Buenos Aires, 19 de marzo 2020.
- Decreto 311/2020. Emergencia Sanitaria, Boletín Oficial de la República Argentina N° 34.338 - Primera Sección 25 de marzo 2020
- Díaz, J., (septiembre 2017). Employer Branding y Liderazgo. Medio Publicado: APD. Recuperado de: <https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/APD2230709.pdf>
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 10 (10), 32 a 51. doi: 10.7263/ADRESIC.010.002
- Gavilan, D., Avello, M., Fernandez Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. 07. 58-75. 10.7263/adresic-007-04.



- Giraldo, J., (2014). EMPLOYER BRANDING. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios). Vol. 1 N° 2 (pp 23-27) julio-diciembre 2014. Recuperado de: <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/127/109>
- Horstmann L., Martín, M., (2017), Icade: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales ISSN 1889-7045, N° 100, 2017. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>
- INDEC, (2020) Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2019 Informes técnicos / Vol. 4, n° 59. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_195EFE752E31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf)
- Jimenez, Alfonso (2008), Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. PeopleMatters.
- Jiménez, Alfonso (2015), Employer branding: 14 preguntas y una conclusión. Capital humano. Núm. 302. (pp 84- 91).
- López Casarín, J. (14 de abril 2020). El rol de la tecnología en tiempos de pandemia. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/El-rol-de-la-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-20200414-0108.html>
- ManpowerGroup (2020), Escasez de talento 2020, recuperado de: <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-humano/escasez-de-talento-2020>
- Ospina Jiménez, Henry (2010). NUEVOS PARADIGMAS EN GESTIÓN HUMANA. Revista Ciencias Estratégicas, 18(23),79-97. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313724006>
- Randstad (11 de junio 2020). Mejora tu employer branding con gamificación. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/mejora-tu-employer-branding-con-gamificacion/>
- 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://i.dentidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding/>

SEYE - Evolución de precios mayoristas y minoristas, mayo 2020, recuperado de:  
<http://www.faecys.org.ar/seye-evolucion-comparativa-de-precios-minorista-y-mayoristas/>

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

## Anexos

### Anexo 1: Encuestas de Imagen de la empresa y Clima interno

AJR REDOLFI

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

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

- Menor a 1 año     
  Entre 1 y 5 años     
  Entre 5 y 10 años     
  Mayor a 10 años

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

- Precisamente     
  Aproximadamente     
  No conoce

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

- Precisamente     
  Aproximadamente     
  No conoce

3) ¿Conoce el nombre del actual Gerente General?

- Sí     
  No

¿Cuál es? \_\_\_\_\_

4) ¿Lo conoce personalmente?

- Sí     
  No

5) Los locales con que cuenta la empresa son:

- Casa Central (James Craik) y 3 sucursales     
  Casa Central (James Craik) y 5 sucursales  
 Casa Central (James Craik) y 4 sucursales     
  No conoce

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

- Sí     
  No

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

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

- Siempre     
  Muchas veces     
  Pocas veces     
  Nunca

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

- Siempre     
  Muchas veces     
  Pocas veces     
  Nunca

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

- Excelente     
  Muy bueno     
  Bueno     
  Regular     
  Bueno

10) ¿Recuerda alguna crisis importante de la empresa?

- Sí     
  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

## ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Sí  No

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

Excelente       Muy buena       Buena       Regular       Mala

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

Excelente       Muy buena       Buena       Regular       Mala

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

Excelente       Muy buena       Buena       Regular       Mala

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

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

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

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

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

Sí       No       No sabe/no contesta

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

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

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

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

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

Sí       No       No sabe/no contesta

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

Siempre       Muchas veces       Pocas veces       Nunca

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

Excelente       Muy buena       Buena       Regular       Mala

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

Sí       No       No sabe/no contesta

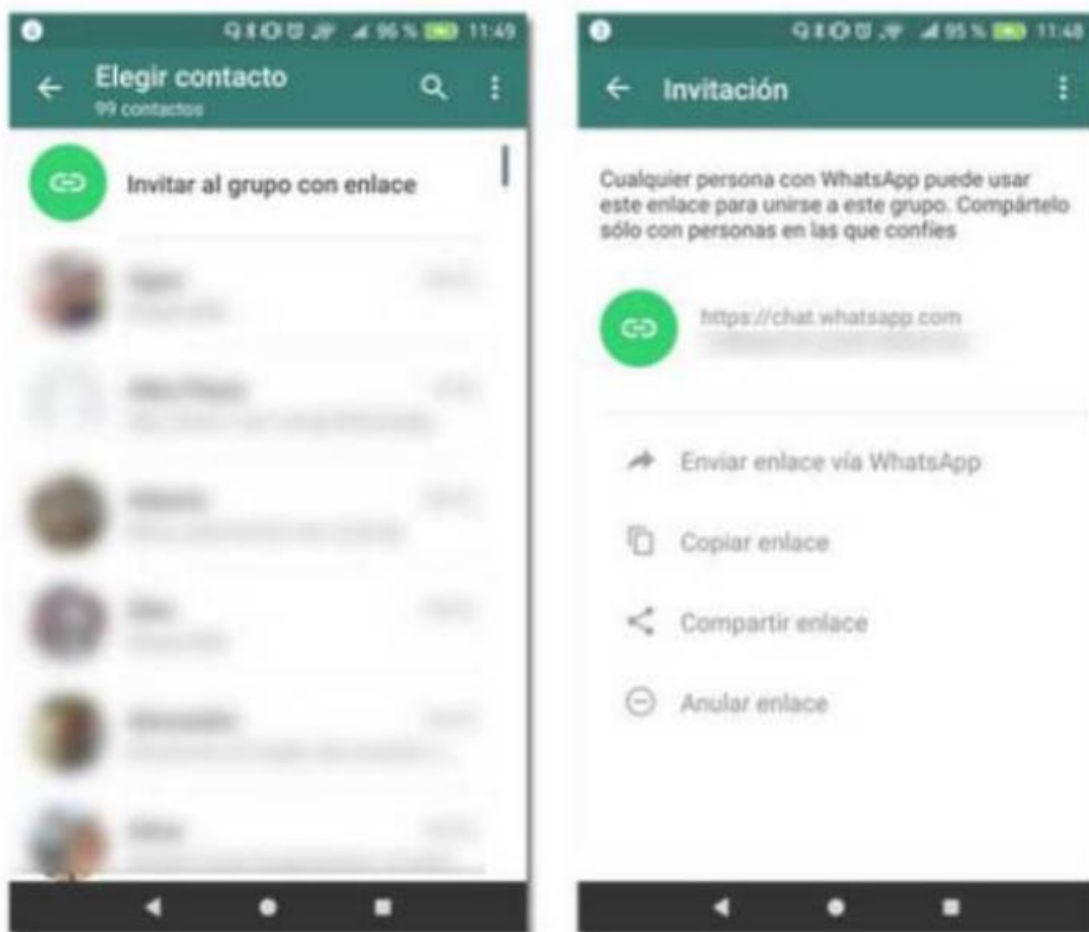
13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

Sí       No       No sabe/no contesta

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

Creación de Grupo de App de mensajería Móvil, con todos los empleados de planta para distribución de encuestas mediante formularios online.



Ejemplos de formularios estilo Google Form, para distribución de encuestas mediante un enlace para ser completadas anónimamente.

Los resultados son fáciles de leer y comprender, a medida que los empleados contestan se puede acceder a los mismos de forma parcial.

Preguntas Respuestas

## IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS EMPLEADOS

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

- Menor a 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

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

- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce



Preguntas Respuestas

0 respuestas



Se aceptan respuestas

Esperando respuestas

Preguntas **Respuestas** 1

1 respuesta

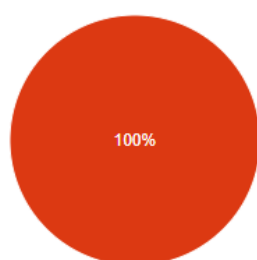
Se aceptan respuestas Resumen

Pregunta

Individual

Su antigüedad en la empresa es:

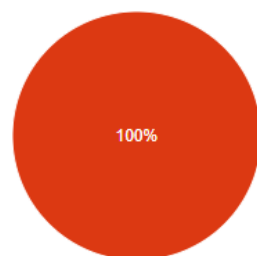
1 respuesta



- Menor a 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

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

1 respuesta



- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

¿Conoce Ud. la fecha la historia de la empresa?

1 respuesta



- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

## Anexo 2: Programa Ejecutivo de Liderazgo

### Programa Ejecutivo de Liderazgo

Cod: 109

INICIO

8

FEB

## Sede Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de fin</b>	
	lunes 8/Feb	lunes 26/abr	

 Hay vacantes

	<b>Días</b>	<b>Duración</b>
	El Programa Ejecutivo se dictará los lunes en el horario de 19 a 22 hs.	36hs

 **Dictado por**  
Hernán Pisotti

**6 CUOTAS DE \$2040**

VALOR TOTAL DEL CURSO \$12240  
UNICAMENTE PAGANDO CON MERCADO PAGO CON TARJETA DE CRÉDITO - SIN INTERES

**1 PAGO DE \$12240**

VALOR TOTAL DEL PROGRAMA (SE PUEDE FINANCIAR SIN INTERÉS CON TARJETA DE CRÉDITO)



**Ubicación:**

Plataforma Cursos Online en Vivo - VideoConferencia Zoom

**PROGRAMA COMPLETO**



## **Programa Ejecutivo de Liderazgo**

Ser Líder hoy es uno de los desafíos personales y profesionales más complejos en las organizaciones actuales tanto privadas, públicas y sociales. Cumplir este rol requiere asumir un liderazgo, pero no desde su posición, sino, casi en su manera de vivir, de hacerse cargo.

No sólo tiene que ver con conceptos teóricos que se pueden leer en cualquier libro, sino tiene que ver con una creación única de lo que es mejor para el proceso de desarrollo de cada uno. El líder que buscamos tiene valores traídos en su haber, pero aprenderá desde la esencia los valores que se necesitan para llevar las riendas de las situaciones que elige vivir, saliendo, si es necesario, de su zona de confort.

### **DESTINATARIOS**

Pe

sonas que ocupan posiciones de liderazgo (mandos medios, jefaturas o gerencias) o que tienen la visión de convertirse en una de ellas.

### **OBJETIVO**

Brindar un marco teórico práctico de trabajo sobre el liderazgo y su importancia en el contexto empresarial y social, teniendo en cuenta las complejidades actuales y futuras, para poder ampliar su capacidad de respuesta, su visión del rol y el alcance de su gestión, para liderar desde una visión renovada y actualizada.

### **Objetivos específicos**

-

Potenciar el rol del líder como facilitador de la transición en procesos de cambio;

-

Comprender y aplicar con efectividad los aspectos básicos del comportamiento humano (pensar - sentir - actuar);

-

Desarrollar la consciencia, que se verá reflejada en un cambio en la percepción del mundo, nuevas creencias y nuevos resultados;

-

Desarrollar el pensamiento integrador, inclusivo, abierto, flexible, adaptable y creativo;

-

Desarrollar el auto-conocimiento (fortalezas – debilidades – talentos – estilos - modelos);

-

Acceder a una nueva perspectiva de vida basada en encontrar motivaciones profundas y sentido al trabajo.

## **CONTENIDOS**

### **Liderarse a uno mismo: 3 encuentros**

Propósito:

Comprender y asimilar la importancia del crecimiento personal para desarrollarse como líderes. Generar oportunidades de crecimiento para mejorar la entrega de resultados de alto desempeño.

Objetivo:

Que los participantes adopten herramientas para ser Líderes auténticos y únicos desde sus propias cualidades y sentir.

Contenidos específicos:

Ser Líder o Liderar

¿Cómo ser el líder de mi vida?

Implicancias del liderazgo

Conocerse para Liderar

Percepción y modelos mentales

Sistema de creencias y creación de realidad

4 paradigmas del liderazgo desde Ser

Virtudes personales

### **Liderar el cambio - 3 encuentros**

Propósito:

Concientizar sobre los contextos cambiantes del mundo que vivimos hoy, las respuestas a los cambios desde las personas y por consecuencia las organizaciones.

Objetivo:

Desarrollar aspectos de liderazgo que favorezcan la transformación y alineamiento de la organización a través de su gente, para lograr una mejora continua y sostenible.

Contenidos específicos:

Mundo VICA

Flexibilidad y adaptabilidad

Modelo de Experiencia del cambio - Proactivo y Reactivo

Dramas de control

Estrategias emocionales ante el cambio

### **Liderazgo del Entorno - 3 encuentros**

Propósito:

Comprender la relación directa que existe entre el entorno y quienes somos como líderes, para poder generar movilizaciones que faciliten el desarrollo de la organización.

Objetivo:

Favorecer la construcción de redes informales y lograr compromiso entre los participantes que atraviesen los límites de sus sectores.

Contenidos Específicos:

Impacto e Influencia

Evolución de las organizaciones

El entorno como reflejo de mi ser

Escala de motivaciones y necesidades

Propósito personal – Contribución Personal

Visión como líderes

### Liderazgo del Equipo – 3 encuentros

Propósito:

Favorecer la construcción de los equipos que lideran los participantes a partir de la transferencia del proceso de aprendizaje

Objetivo:

Que los participantes se favorezcan el desarrollo de los miembros de sus equipos a partir de su conocimiento, acompañamiento y compromiso con el equipo

Contenidos específicos:

Etapas en el desarrollo de un equipo y la función del líder

Paradigmas limitantes

Estilos de comportamiento y el liderazgo

Liderazgo desde las virtudes

Feedback.



## Cronograma de Cursada (12 clases)

### Clase

Lunes 8 de Febrero de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 15 de Febrero de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 22 de Febrero de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 1 de Marzo de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 8 de Marzo de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 15 de Marzo de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 22 de Marzo de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 29 de Marzo de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 5 de Abril de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 12 de Abril de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 19 de Abril de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### Clase

Lunes 26 de Abril de 2021 de 19:00 hs. a 22:00 hs.

### *Anexo 3: Programa “Hay Equipo”*

¡Bienvenidos, todos somos miembros del programa “Hay Equipo”!

Tu ideas e inquietudes nos importan, es por ello que creamos este programa. El objetivo principal es que participes y te diviertas, pero te preguntará: ¿de qué se trata?

Básicamente queremos que te sumes a un equipo interdisciplinario de trabajo para que puedas proponer junto a tus compañeros soluciones a problemáticas cotidianas propias de la organización y su entorno.

Cada equipo deberá tener entre siete (7) y diez (10) integrantes, la única regla es que no pueden pertenecer todos a una misma área de trabajo.

Una vez que los equipos queden conformados, se propondrá una temática a resolver y el tiempo estipulado para hacerlo, cada equipo dispondrá de una (1) hora por semana para reunirse y coordinar las acciones que considere necesarias para la resolución, mientras dure la competencia, como así también para recibir asesoramiento por parte de un especialista en Gestión de Recursos Humanos para el desarrollo de cada proyecto.

El último viernes del mes en el que cierre la competencia, se deberá presentar una propuesta formal en formato video, de no más de 10 minutos, en la cual se explique de manera simple y fundamentada como resolver la problemática planteada.

A partir de aquí, una comisión formada por los gerentes de cada área, evaluará cada propuesta presentada y dictaminará en el plazo de cinco días al equipo ganador.

El criterio para la evaluación de cada proyecto será:

- La creatividad
- La innovación
- La Factibilidad de aplicación
- Precisión en la definición de las etapas y tareas.
- Racionalidad del cronograma para su aplicación.

Hay importantes recompensas ¿Te lo vas a perder?

Programa “Hay equipo”	
Organización y diseño	Profesional en Gestión de Recursos Humanos, en colaboración con la Gerencia General
Participantes	Comisión evaluadora: Gerentes de cada área y Gerencia General Equipos interdisciplinarios: Empleados de cargos operativos. Desarrollo del programa, asesoramiento y acompañamiento a los equipos: Profesional en Gestión de Recursos Humanos.
Objetivos	Desarrollar y fortalecer aptitudes para que los empleados aprendan a trabajar de manera autónoma, flexible y en coordinación con sus compañeros de otras áreas de la organización.
Competencias a desarrollar:	Capacidad para fijar objetivos y tener metas claras Comunicación efectiva Trabajo en equipo
Presupuesto	Honorarios Profesionales: Lic. En gestión de Recursos Humanos. Estimado en premios: \$60.000
Tiempo estipulado	3 meses
Evaluación del impacto del programa	Cuantitativos:  Participación (ya que el programa es optativo)  Cualitativos:  Calidad de los proyectos presentados, basado en las variables para su evaluación.  Desempeño individual de los participantes por medio de entrevistas virtuales desestructuradas.