



Trabajo Final de Grado:

**Proyecto de aplicación y diseño de una Marca Empleadora para
una empresa mayorista.**

A.J & J.A. REDOLFI S.R.L

LEONARDO MAC LEOD

LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DNI: 33.772.628

LEGAJO N°: VRHU04586

Resumen

Este trabajo pretende conseguir la elaboración de un proyecto de marca empleadora en la empresa Redolfi S.R.L. Se consideran sus falencias en distintos frentes para la realización de una propuesta exitosa tomando como base bibliografía para resolver tales deficiencias. Entre las más notorias se encuentra el proceso de abastecimiento de personal. Con el estudio del mismo, se pueden establecer puntos de mejora desde la inducción de personal, que serán fundamentales en un plan de implementación de marca empleadora a los efectos de mejorar competitivamente a la compañía.

Palabras clave: Marca empleadora – Abastecimiento de personal– Inducción de personal – Plan de implementación.

Abstract

This paper aims to achieve the development of an employer brand project in the company Redolfi S.R.L. Its shortcomings on different fronts are considered for the realization of a successful proposal based on bibliography to solve such deficiencies. Among the most notorious is the staffing process. With its study, points of improvement can be established from the induction of personnel, which will be fundamental in an employer brand implementation plan to those of competitively improving the company.

Keywords: Employer brand - Supply of personnel - Induction of personnel - Implementation plan.

Índice.

I	Resumen.....	2
II	Abstract.....	3
II	Introducción.....	5
III	Análisis de la situación.....	8
IV	Marco teórico.....	16
V	Diagnóstico y discusión.....	20
VI	Plan de implementación.....	22
VII	Conclusiones y recomendaciones.....	27
VIII	Bibliografía.....	29
IX	Anexos.....	31
	Anexo 1.....	Entrevistas a realizar

Introducción.

Se presenta a continuación la situación de la Organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La misma es una empresa perteneciente al rubro mayorista de transporte y distribución de productos alimenticios así como también refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina y presidida actualmente por José Ángel Redolfi, cuenta con 50 años en el sector mayorista de distribución de productos. Contando con sucursales en el interior de la provincia y con sede central en la localidad de James Craik, Redolfi S.R.L comprende una plantilla de 132 empleados distribuidos en las distintas sedes, quienes son reclutados de ciudades cercanas a las instalaciones. Desde 1910, cuando el tío abuelo del actual gerente inicio con la idea de crear un negocio exitoso, hasta el día de la fecha, se han producido diversos y masivos cambios en la sociedad, tanto en las estrategias empresariales implementadas como en las formas de añadir valor agregado a los productos comercializados. Sin embargo se considera que algunos aspectos de la empresa, no se han modificado con el pasar del tiempo como deberían. El rudimentario proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal es prueba de ello.

Se pretende con el desarrollo de este reporte identificar y analizar las falencias percibidas en el sector de Recursos Humanos de la organización más específicamente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal con el fin de realizar un diagnóstico integral sobre las áreas afectadas inicialmente y las que podrían perjudicarse de manera posterior.

Se reconoce la falta de organización en los procesos de recursos humanos por no contar con un departamento respectivo. De esta manera el sector administrativo se encarga de las tareas de liquidación de haberes, reclutamiento, selección e inducción de personal siendo esta última, una de las que más puede afectar negativamente al buen desarrollo de las tareas cotidianas y aun peor el desempeño organizacional todo. Siendo la inducción un proceso tan relevante para un buen funcionamiento inicial de las áreas donde se incorpora el personal, cualquiera de ellas que presente una necesidad de provisión del mismo, tendrá

la oportunidad de ser perjudicada por algo que se podría prever, corregir y perfeccionar contando con una detallada descripción de puestos que el nuevo ingresante pueda revisar siempre que tenga dudas sobre el desempeño de sus tareas.

Se han investigado desde diversas fuentes, algunos antecedentes de ponencias que aluden al caso en cuestión analizando diferentes organizaciones que transitaron escenarios similares.

En 2012, Carlos Miguel López Trigós y Andrés Felipe Velásquez Santiago, desde el diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias, indican la importancia que conllevan estos procesos para la organización haciendo las veces de promotor de eficacia y eficiencia logrando la productividad deseada en un mercado altamente competitivo.

En 2015, Cancinos Kestler A. realizó un estudio de selección de personal para un ingenio azucarero. En el mismo, especifica los pasos a seguir para que dicho proceso sea óptimo a la vez que exitoso refiriéndose a los atributos con los que deberían contar los empleados que se incorporen a la plantilla de la organización comparándolos con el perfil de puesto a cubrir.

En 2015, Liu Rivas M. en su tesis de grado, identifica el concepto de *Branding* desde la atracción y retención de talentos dentro de la organización, estableciendo la gran importancia que comprende la marca empleadora, realizando una clara descripción de los objetivos prioritarios que ésta persigue.

En el año 2016, Gómez Sebastián Matías, Ruibal Camila Florencia, Salom Violante Alexia Victoria y Stanta Salvati Pablo Daniel, realizaron un trabajo integrador final explicitando la efectividad de una herramienta como la marca empleadora para distintas problemáticas que pueden surgir dentro de una organización.

En 2013 Mendoza Jiménez T. realizó un manual de inducción de personal identificando los beneficios que representa para la organización un eficiente proceso que acompañe al personal ingresante a dar sus primeros pasos dentro de la misma. A su vez la

importancia y ventajas que comprende cada etapa de un proceso de inducción y sus respectivas consecuencias si es que el mismo no se lleva a cabo adecuadamente.

En 2014 García Gutiérrez G. expone sobre los perjuicios que pueden conllevar la inexistencia de un apropiado proceso de inducción en las empresas comprendiendo entre ellas la desorientación del personal ingresante como punto de partida hasta los beneficios que pudiese acarrear una buena implementación del mismo.

Estas investigaciones pretenden dar sustento al diagnóstico de la situación complementando el concepto de importancia que se le debe dar al objetivo principal que se persigue como lo es la implementación de una Marca Empleadora en la organización así como también a los procesos de Selección, Reclutamiento e Inducción del personal los cuales se usarán para construirla. Tomando como base el análisis del caso Redolfi S.R.L. se sobreentiende la problemática que conllevan los procesos mencionados anteriormente cuando se realizan de forma rudimentaria o deficiente y más aún cuando no se realizan.

Se cree determinante realizar el estudio del caso teniendo en cuenta los beneficios que del mismo se derivarían, por mencionar algunos, mejora en el ambiente de trabajo, disminución de pérdida de tiempo en cuanto a llevar a cabo las tareas organizacionales se refiere, entre otras. Se considera a su vez el incremento de la productividad de la organización logrando que los proveedores y clientes puedan beneficiarse de la consecuente aplicación de los procesos en cuestión. Todo esto como punto de partida para la consecución de una marca empleadora propiamente definida.

Análisis de la situación.

Se detallan a continuación los elementos que se estiman relevantes para el análisis del caso Redolfi S.R.L.

Considerándose que la empresa en cuestión sostiene su productividad con gran esfuerzo, es que se genera la idea de que la misma, presenta grandes falencias en cuanto a la gestión de recursos humanos se refiere. Esto torna difícil la tarea de percibir una buena imagen desde el exterior haciendo que la marca empleadora se encuentre comprometida.

Se toma como punto inicial el proceso de selección de personal operativo. Desde esta perspectiva, se observan aspectos a mejorar, al tomar como práctica habitual, contratar a postulantes de las localidades lindantes a los distintos puntos de distribución de manera improvisada. Esto se realiza solo con autorización del asistente de gerencia y en algunos casos con el aval de la gerencia general. Esto implica que no hay certezas respecto a si el candidato reúne los requisitos que dicta el perfil de puestos, más aun, tampoco hay certezas de que exista un perfil de puestos acorde a cada lugar de trabajo. De esta manera, aumentan las posibilidades de que los recursos humanos que integraran la plantilla de la empresa, no cuenten con los conocimientos necesarios para llevar a cabo un buen desempeño laboral. Esto conlleva a la necesidad de realizar capacitaciones que podrían evitarse si el primer eslabón del proceso se hiciera adecuadamente generando ahorros de tiempo y dinero. Del mismo modo, al no tener una planificación en cuanto a la atracción de candidatos ideales que podrían colaborar en la construcción de una marca empleadora, es que no se puede pensar en conseguir la misma a corto plazo.

La selección de personal como proceso de provisión de recursos humanos pretende en gran medida, cubrir puestos vacantes, ya sea por apertura de nuevas sucursales, renuncias, personas que se acogen al beneficio jubilatorio o rotación de personal. Sin embargo y no menos importante, también es de la competencia de este proceso intentar incrementar, o al menos mantener, la eficacia, eficiencia y buen desempeño organizacional. Para ello se debe realizar una minuciosa comparación entre los requisitos del cargo a cubrir y el perfil de los postulantes reclutados con el fin de incorporar al que más se ajuste a las necesidades de la organización. Las personas poseen distintas cualidades que deben ser

contempladas y analizadas a priori para considerar la decisión de inclusión a la plantilla de la empresa que analizamos. De esta manera se lograra incorporar calidad y competencias al sector involucrado con el fin de no solamente incrementar la calidad de valor agregado proporcionado a la organización sino también realzar la imagen positiva de la misma en el mercado laboral haciendo las veces de vehículo promotor de la marca empleadora de una firma en la que todos querrían trabajar.

En la empresa estudiada, el reclutamiento para el llamado de postulantes a ocupar cargos jerárquicamente más elevados se realiza mediante publicaciones en periódicos locales. Esto implica un sesgo muy importante en cuanto a la calidad de candidatos que se ofrecen para ocupar los mencionados puestos ya que se sobreentiende que la masividad de este particular medio de comunicación no es técnicamente apto precisamente para este tipo de reclutamientos. Del mismo modo, se considera que este medio de captación de candidatos para los mencionados puestos a cubrir, compromete la imagen de marca empleadora que este proyecto tiene por objetivo perseguir. Hoy en día existen diversas formas de reclutamiento de cargos de alta gerencia que podrían ser utilizados. Entre ellas podemos citar contactos tanto con sindicatos y asociaciones gremiales como también con otras empresas con las que idealmente pudiese haber acuerdos de colaboración para estos fines. Otro ejemplo de ellas son las consultoras de recursos humanos las cuales presentan una amplia base de datos de candidatos de este tipo. De esta manera se evitarían demoras en el llamado de postulantes a la vez que se eliminarían los sesgos producidos por la masividad de la convocatoria generada por publicaciones en diarios locales. Contando con menos y mejores candidatos para el puesto, se lograría no solo ahorrar tiempo en descartar perfiles no aptos para el mismo sino que a su vez se realizaría un exhaustivo análisis de los postulantes para evitar errores en la elección de los perfiles o en el mejor de los casos la necesidad de capacitaciones posteriores.

Debido a que en el caso de Redolfi S.R.L. se plantea la necesidad de convocatoria para nuevas instalaciones, no se considera la posibilidad de reclutamiento de personal de forma interna por lo que solo se debería realizar de forma externa a la organización. Para esto se debe tener en cuenta los medios de reclutamiento que se utilizaran para la consecución de personal, “el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la

empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.” (Chiavenato 2000 p.218). De esta manera se entiende que dentro de las fuentes que se analizan para el llamado de candidatos, se debe considerar el estado de los mismos debido a que pueden reconocerse postulantes que están desempleados así como empleados en otras organizaciones. Chiavenato nos explica que dentro de las fuentes de reclutamiento se pueden citar la propia empresa (no aplica en el caso), demás empresas, establecimientos educativos, entre otras (2000, pp. 218-219). A su vez analizar el caso de los candidatos, ya que los mismos pueden estar disponibles para emplearse si es que actualmente buscan empleo o potencialmente disponibles si es que no tienen interés en buscarlo.

En la organización se realiza la recepción de curriculums únicamente cuando se presenta una necesidad de incorporación de personal. Esto representa otro punto de mejora debido a que deberían recibirse los mismos en todo momento y clasificarlos apropiadamente para que ante una eventual necesidad de reclutamiento de personal, dichos curriculums estén a disposición del encargado para un posterior contacto. De esta manera se podría simplificar el proceso de selección teniendo a disponibilidad distintos candidatos que podrían ser aptos para el puesto en cuestión. A decir de Chiavenato (2000):

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. (p. 226)

A su vez, sin una planeación de marca empleadora, no se puede distinguir si la empresa tiene por objetivo calidad de talento en algunos pocos candidatos o una captación masiva de postulantes para cubrir el puesto.

Un proceso de inducción de personal apropiado resulta fundamental para evitar inconvenientes dentro del normal desempeño organizacional a la vez que comunicar la

misión, visión, valores y objetivos de la empresa, realza la idea de incorporar una imagen positiva dentro de los nuevos trabajadores con el fin de replicar dicha imagen en el exterior. Redolfi S.R.L. no cuenta con dicho proceso por lo que es probable que enfrente diversas complicaciones en lo que respecta a dilaciones en tiempos de tareas a realizar, errores en las mismas, accidentes laborales, dificultades para conseguir postulantes de calidad, entre otras. Estas vicisitudes podrían poner en riesgo la calidad del valor agregado que la empresa adhiere a la distribución de productos. De esta manera los clientes considerarían la idea de cambiar de proveedor por otro que no lleve consigo este tipo de disfuncionalidades. Esto generaría la posibilidad de tener que repensar la estrategia competitiva de la organización. Se considera de gran importancia destacar el concepto de desempeño laboral en este apartado debido a que en gran medida el mismo depende del tratamiento que le demos a un proceso de inducción apropiado. Es bien sabido que el desempeño del personal incrementa cuando el mismo tiene conciencia de las tareas que debe realizar de manera inicial. Esto puede producir un aumento en la producción, mejoras en el clima laboral, motivación del personal, entre otras, lo que haría que pudiera gestarse una idea acabada de marca empleadora.

Se presenta en forma de gráfico, el análisis de contexto de la problemática estudiada. Para ello se consideran factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales considerando apropiado el uso del análisis PESTEL para tal fin, como se puede apreciar en la Figura 1. En el mismo se detallan los factores que intervienen en el desenvolvimiento organizacional así como también el plazo y el grado de influencia que representan para la empresa.

	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
Político	Cambio de gobierno	Los cambios de presidencia afectan sobremanera a las empresas familiares si se modifican las políticas económicas del país.		X		Alto
	Situación política inestable	Las empresas familiares como la analizada son más afectadas por este factor ya que es más difícil pensar en producir en otros países con más estabilidad política			X	Medio
Económico	Elevadas tasas de interés	Se generan interrupciones en las cadenas de pagos a la vez que es difícil hacer frente a un plan de inversiones con financiamiento por medio de bancos		X		Alto
	Devaluación	Los cambios de nuestra moneda frente al dólar encarecen el valor de las materias primas generando un aumento de precios en la distribución de los productos			X	Alto
Social	Cambios en el empleo	Actualmente las personas cambian de empleo según los beneficios que se les otorgan. Es primordial evitar la rotación de personal generando ambientes propicios	X			Bajo
Tecnológico	Nuevos métodos de producción	Con las nuevas tecnologías se intenta mejorar la producción relegando a las personas a trabajos que implican más conocimientos.			X	Medio
	Comunicación	Se implementan nuevas formas de interactuar entre empleados y sectores de la organización. A su vez la posibilidad de hacer videoconferencias para reuniones.	X			Alto
Ecológico	Conciencia ambiental	Los cambios respecto al medio ambiente han generado cambios en la forma de producir y transportar materias primas.		X		Medio
	Generación de Residuos	Cada vez más las empresas son presionadas por entes gubernamentales para evitar la generación de residuos contaminantes promoviendo el reciclado.			X	Medio
Legal	Aplicación irrestricta Ley 19.587	La aplicación de esta ley involucra diversos factores a tener en cuenta para lograr un ambiente de trabajo propicio para la salud y bienestar de los recursos humanos que trabajan en la empresa		X		Alto

Figura 1. Análisis PESTEL.

(Elaboración propia)

Se pueden observar en la Figura 1 distintos factores que pueden afectar a la organización. Desde el ámbito político se pueden presentar diversos cambios que llevarían a cambiar la estrategia de producción de la organización. A su vez dentro del apartado económico, se deben realizar las tareas pertinentes para anticipar cualquier tipo de contingencias en lo que a devaluación y financiamiento externo se refiere. Los nuevos métodos de producción modifican el planeamiento de recursos humanos haciendo que estos puedan ser reemplazados por nuevas tecnologías. Cada vez más, y con justificativos, la sociedad se preocupa por el medio ambiente en el cual vive. Es por esto que la conciencia para con el mismo es de suma importancia al momento de analizar los métodos de producción de forma tal que no perjudiquen la obtención normal de los recursos naturales. Por último las empresas deben estar al tanto de las legislaciones vigentes y los cambios en las mismas con el objetivo de evitar situaciones que pudieran afectar no solo el buen desempeño organizacional sino también la imagen que la firma proyecta hacia la sociedad.

La empresa en actual estudio, en relación a su microentorno, presenta diversos competidores directos, siendo “Rosental” y “Micropack” los más grandes no solo por su capacidad de distribución sino también por la zona en que se encuentran (Rosario, Santa Fé). Asimismo nos encontramos con otras empresas de menor calibre ubicadas en la provincia de Córdoba, es el caso de “Luconi Hnos”, “Baralle”, “Moran”, entre otras. Siguiendo con este breve análisis, cabe destacar que sus principales clientes son entre otros: Maxikioscos, supermercados, confiterías, bares, etc.

En el siguiente apartado se enuncian elementos internos y externos que ejercen influencia en la organización. Para tal fin se considera apropiado realizar un análisis FODA en calidad de gráfico como se detalla en la Figura 2.

	Positivos	Negativos
Origen Interno	Buena relacion entre los empleados.	Deficiencias en los procesos de selección, reclutamiento e induccion de recursos humanos
	Años de experiencia en el rubro	
	Bajo nivel de endeudamiento	Baja capacidad de marketing y publicidad.
	Amplio margen de marcación	Ausencia de un departamento de recursos humanos
	Variada linea de productos	
	Precios competitivos en comparacion con otras empresas del mismo sector.	Desconocimiento sobre el estado del clima laboral dentro del ámbito organizacional.
	Capacidad de financiacion hacia los clientes.	
	Agilidad en la entrega de productos	
Origen externo	Descuentos de proveedores por mayor cantidad	Clientes con gran sensibilidad respecto a los precios de proveedores
	Gran cantidad de clientes con poca capacidad de movilidad de productos.	Gran cantidad de competidores en el rubro mayorista.
	Proveedores con mayor distancia entre centros de distribución	Competidores con servicio de entrega a domicilio
	Financiacion en base a créditos bancarios con tasa anual del 12%	Limitaciones legales de la ubicación de depósitos industriales en ejidos urbanos
	Beneficios tributarios por contratacion de nuevos empleados y reubicación	Competidores con puntos de distribucion estrategicamente ubicados

Figura 2. Análisis FODA

(Elaboración propia)

Como se puede observar en el cuadro arriba ubicado, existen factores tanto positivos como negativos que podrían beneficiar así como perjudicar a la organización. Los factores positivos de origen interno, se refieren a fortalezas de la organización. Estas comprenden puntos fuertes que la empresa posee respecto de sus competidores y tienen que ver con la buena administración de los recursos humanos, experiencia en el rubro y estrategias de producción y planeación entre otras. Cuando todos estos factores no se analizan cuidadosamente o son llevados a cabo de manera rudimentaria pueden convertirse en factores perjudiciales para la organización formándose así en puntos negativos de origen interno más comúnmente denominados debilidades de la organización.

En la parte inferior de la Figura 2, podemos apreciar los factores de origen externo. Se refieren a propiedades del entorno que influyen en el comportamiento organizacional. Los factores positivos de origen externo, como su nombre lo dice, benefician a la empresa facilitando así el buen posicionamiento de la marca dentro del rubro en el que está inserto. Estos factores son denominados oportunidades y se consideran funcionales para la empresa ya que pueden lograr que la misma con nuevas estrategias aumenten la producción y mejoren el desempeño organizacional. Por otro lado, hay ciertos factores de origen externo que perjudican a la organización. Estos conforman lo que se denominan amenazas y se conciben como elementos que comprometen el buen accionar empresarial a corto, mediano y largo plazo haciendo que el resultado de las estrategias corporativas sea incierto.

En el siguiente apartado se pretende enunciar el análisis que se llevara a cabo y en base a que disciplina se realizará.

Se analiza la situación problemática explicitada en los recursos bibliográficos impartidos por la universidad, sobre la empresa Redolfi S.R.L correspondiente a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Se aprecian en el sector de provisión de recursos humanos, grandes dificultades que pondrían en riesgo el desempeño y la productividad de la empresa. Las características de estos tipos de procesos comprenden la importancia que amerita cada uno de ellos para que la incorporación de personal sea adecuada y a la vez objetiva. A decir de López Trigos y Velásquez Santiago (2012), es importante que el responsable de recursos humanos identifique y evalúe la disponibilidad de personal tanto dentro como fuera de la organización. Con esto se concluye que, dadas las condiciones en que se encuentra la organización, así como las posibilidades que otorgan los procesos más arriba mencionados, en Redolfi S.R.L se identifican grandes puntos de mejora relacionados al sector de recursos humanos.

Marco Teórico

Se pretende en el siguiente apartado establecer un marco teórico referente a la incorporación , de un proyecto de marca empleadora, reclutamiento y selección de personal así como también el proceso de inducción con conceptos de la bibliografía pertinente.

Marca empleadora

Las empresas sostienen sus niveles de productividad, desempeño y objetivos según la forma en que los recursos humanos operen dentro de ellas. Es por esto que la consecución de personal es una parte muy importante de las mismas. Las personas dentro de la organización tienen la capacidad de elevar la calidad del producto o servicio brindado a los clientes, dándoles valor agregado a éstos. Por esta razón es que la implementación de un proyecto de marca empleadora, ve los resultados en estas instancias. Almeda (2017) afirma que la marca empleadora se concibe como la imagen que proyecta la empresa, no solo hacia el interior de la misma (como ven los propios empleados a la organización), sino también de manera externa, esto es, desde la perspectiva de sus clientes y por sobre todo, la de las personas que podrían ocupar un puesto en la firma en un futuro.

Reclutamiento de personal en marca empleadora.

El proceso de reclutamiento de personal es la primera etapa dentro del subsistema de provisión de recursos humanos. Para Chiavenato, el mismo comprende un conjunto de técnicas y procedimientos tendientes a atraer a los candidatos potencialmente más idóneos para cubrir la vacante a ocupar (2000, p. 208). Debe iniciarse con la comunicación de necesidad de personal por parte del encargado del sector para la posterior aplicación del mencionado proceso de reclutamiento. Desde esta perspectiva, “En el contexto de reclutamiento, el *employer branding*, es un paquete psicológico, con promesas económicas y de beneficios funcionales, que los potenciales colaboradores asocian al trabajo en una compañía en particular. El conocimiento sobre estas percepciones ayuda a las organizaciones a crear una marca empleadora atractiva y competitiva” (Gomez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati, 2016, p. 12) Muchas organizaciones tienden a minimizar este proceso debido a que suponen erróneamente que el reclutamiento se realiza de forma masiva, utilizando cualquier tipo de canales y fuentes para ello. Es sabido que a mayor

masividad en la convocatoria, mayor es la probabilidad de sesgos en cuanto a la calidad de postulantes que se ofrecen para ocupar la vacante. Esto quiere decir que, si bien el archivo de curriculums recibidos será abultado, no todos ellos estarán capacitados para sobrellevar las tareas que el puesto requiere realizar. Más aún, si el sector que presenta necesidades de personal requiere incorporar empleados calificados en ciertas disciplinas particulares, será muy difícil realizar el análisis de cada una de las aplicaciones, teniendo que descartar un gran porcentaje de éstas. Se entiende que de esta manera, la recepción indiscriminada de curriculums es relativamente beneficiosa ya que no aplica para ocupar cargos con mayor calificación pero sí para otro tipo de cargos. Siguiendo a Chiavenato (2000) las diversas formas de reclutamiento tienen sus ventajas y desventajas, lo apropiado es la cuidadosa elección de estas según la organización que estemos analizando a la vez que el puesto que se está necesitando cubrir.

Selección de personal en marca empleadora.

Se puede afirmar que “la selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto.” (Cancinos 2015 p. 10) Si bien la selección se realiza como una función de staff, es el propio encargado del sector que presenta necesidades de personal, quien debe tomar la decisión de contratar el candidato luego de pasar por diversos procesos de eliminación en instancias previas. Se necesita evaluar minuciosamente en una suerte de comparación entre el perfil del candidato y los requerimientos de la descripción del puesto vacante. Para Chiavenato, el objetivo principal de la selección es escoger entre los diversos entrevistados el que mejor se adapte al cargo y el que mejor desempeño tenga en la realización de las tareas que le competen al mismo (2000, p. 238). Hoy en día algunas empresas no comprenden la magnitud que representa para ellas la elaboración de un apropiado proceso de selección en lo que a marca empleadora se refiere. En este sentido, “[...] la relevancia del tema se explica por la necesidad que tienen las empresas para desarrollar y comunicar de manera efectiva una propuesta de valor única para sus empleados potenciales y existentes, que les permita mejorar sus procesos de recursos humanos, a través de una búsqueda y selección más asertiva y una mayor probabilidad de

retención.” (Liu Rivas, 2015, pp. 19-20). De esta manera se desprende la noción de las competencias que deben tener los candidatos para determinados puestos las cuales se pueden definir como “una característica individual que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal” (Gómez 2007, citado por López Trigos & Velásquez Santiago 2012).

Inducción de personal en marca empleadora.

Habiendo establecido los anteriores procesos del subsistema de provisión de recursos humanos, es que se cree oportuno considerar el proceso de inducción de personal. Se entiende que traer sangre nueva a la empresa comprende la contratación de personal para la realización de tareas del puesto a cubrir, pero sería negligente de nuestra parte asumir que el nuevo empleado tiene absolutamente todas las herramientas para hacerlo de manera óptima. Es por esto que orientar al personal una vez ingresado resulta imperante con el fin de que reconozca las tareas, espacios, compañeros, tiempos, etc. De esta manera se establece que:

El objetivo principal del Proceso de Inducción del Personal es, facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma. De esta manera generamos en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa y establecemos una corresponsabilidad entre las partes y una mejora en la productividad de la organización. (Mendoza Jiménez, 2013, p. 14)

Este proceso es uno de los más subestimados por las organizaciones ya que se cree erróneamente que el empleado al tener experiencia en el rubro o calificaciones y competencias para el puesto, puede desenvolverse perfectamente dentro de su nuevo ámbito laboral. Esto no es así debido a que cada organización tiene ambientes, climas, espacios físicos, tiempos, culturas y subculturas diferentes. Borracchia (2015) como se cita en Gomez, Ruibal, Salom Violante, y Stanta Salvati, (2016), declara que “Si bien los potenciales empleados ven a las marcas empleadoras como potenciales fuentes de trabajo, toman otra actitud y comienzan a preguntarse si realmente quieren trabajar ahí. Es por esto que hay que dar motivos a las personas para que se detengan y quieran "realizar un esfuerzo" para entrar en nuestra compañía” (p. 48).

Por esta razón es que se debe acompañar al empleado a transitar sus primeros pasos no solo para que pueda familiarizarse con sus nuevas tareas sino también con los objetivos organizacionales que se persiguen. A decir de Mendoza Jiménez, el proceso de inducción de personal representa grandes ventajas para la organización, entre ellas se destacan la prevención de accidentes por mal manejo de herramientas y maquinarias, incremento de la confianza de la persona hacia la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores, disminución del tiempo que podría tardar en realizar sus tareas asimilándolas y aprendiéndolas de manera oportuna, entre otras. (Mendoza Jiménez, 2013, p.15)

Como conclusión se establece que hay técnicas y procedimientos para cada uno de los procesos que se conceptualizaron como son reclutamiento, selección e inducción, más no una manera predeterminada de realizarlos. Cada organización comprende un sinfín de variables que se deben considerar previo al análisis de las mismas así como también recursos humanos con vastas características y cualidades diferenciadoras entre sí. Es por esto que cada análisis que se practique deberá ser realizado entendiendo con sumo respeto la empresa que estemos contemplando.

Diagnóstico y Discusión

Se pretende de la siguiente manera, confeccionar un diagnóstico organizacional acabado, analizando la situación de la empresa Redolfi S.R.L.

Habiendo examinado la información bibliográfica respectiva a la empresa brindada por la universidad, es que se desprenden distintas problemáticas que se creen de carácter coyuntural y que podrían comprometer a la organización en el mediano-largo plazo en lo que a la imagen de marca empleadora se refiere. Se considera que la primera de estas problemáticas es la forma en que la empresa es provista de personal. Evitando cualquier tipo de pérdida de tiempo, la empresa analizada, adhiere a su plantilla, personal que considera conveniente incorporar debido a la cercanía de sus viviendas a las instalaciones de la organización. Se considera que por este motivo, se contrata personal que no es evaluado previamente librando a la suerte y predisposición del empleado a acarrear responsabilidades que no está preparado para manejar. Desde esta perspectiva, se entiende que la selección del personal, para Redolfi, no es contemplada como un proceso relevante para incrementar la productividad, el desempeño o el buen funcionamiento organizacional. Como consecuencia, la imagen de marca empleadora se ve afectada negativamente debido a que los actores, tanto internos como externos, responden ante esta situación, considerando que la empresa no retribuye como debería a sus empleados en materia de beneficios, motivación y buen clima organizacional. La incorporación de personal se realiza mediante consentimiento del gerente general, el cual funciona como una suerte de único filtro con una rudimentaria evaluación de perfiles. Una vez contratado el personal, el mismo aprende sus labores diarias de forma paulatina según lo que éste considere apropiado hacer. Esto se cree así debido a la falta de un proceso de inducción que aporte certezas ante las comprensibles dudas que puede tener un empleado apenas se inserta en una organización.

Como se mencionó más arriba, se considera de suma importancia la resolución de las problemáticas enunciadas debido a que se trata de campos básicos de cualquier organización. Al ser los recursos humanos los motores que mueven a las empresas, más aun en las pequeñas y medianas, es que se cree, que no se pueden descuidar procesos fundamentales en la construcción de una marca empleadora que atraiga fuertemente a candidatos idóneos y conserve a los que ya comprende en su plantilla.

Se considera que el *employer branding* está presente en cada una de las organizaciones de una forma u otra. Es por esto que se debe cuidar que la imagen de la marca sea positiva y no negativa. De persistir con estos métodos y no solucionarlos, se cree que podría generar disfuncionalidades en la consecución de los objetivos organizacionales en primer medida así como también pérdida de clientes importantes para la firma debido a los errores, accidentes y malas estrategias que podrían acarrear las deficientes formas de reclutamiento y selección de personal. A su vez la empresa denota un decadente clima organizacional el cual es fomentado por malas decisiones que se están tomando respecto a los mencionados procesos y las maneras de llevarlos a cabo. Se necesita resolver los problemas antes comentados para lograr el equilibrio correspondiente que debe tener una empresa de esta envergadura, realzando la imagen positiva que podría llegar a adquirir en el futuro logrando que más y mejores candidatos deseen trabajar en la organización a la vez que se disminuiría la rotación del personal gracias a un ambiente laboral propicio del que todos querrían formar parte.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar y aplicar un proyecto de marca empleadora para la empresa Redolfi S.R.L, con el fin de incrementar la captura de talentos para la organización, con su posterior inducción, permitiendo una mejora de la imagen positiva, sumando competencias e incrementando la productividad en un 2%.

Objetivos específicos

- Diseñar un sistema para el reclutamiento de personal para lograr la captación de candidatos idóneos según la necesidad de cada sector.
- Mejorar la selección de personal con un debido esquema de procedimientos técnicos para evitar sesgos en las incorporaciones.
- Implementar un proceso de inducción de personal apropiado con el fin de incrementar la imagen positiva que se proyecta desde la organización y a la vez aumentar la productividad.

Alcance

La implementación de este plan se realizara en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba, Argentina. El plazo temporal de la misma será de 7 (siete) meses contados desde el inicio del mes de Junio 2019.

Acciones

Se pretende en el siguiente apartado, enumerar las acciones que se llevaran a cabo para la consecución de los objetivos específicos que se desprenden del objetivo general del plan de implementación.

Con el fin de diseñar un apropiado sistema de reclutamiento, es que se propone designar un encargado de personal que lleve a cabo la recolección de información desde los distintos sectores buscando necesidades de vacantes a cubrir. Una vez realizado esto, se considera relevante la descripción por parte de los supervisores, del candidato ideal que debería ser contratado para dicho puesto. Se debe tener en cuenta que al ser un plan de

implementación de marca empleadora, la noción de imagen positiva que debe tener el candidato debe ser moderada a alta con el fin de promover dentro de la organización el espíritu de embajador que se intenta conseguir. Luego se cree conveniente la elección de un apropiado medio de difusión para realizar el reclutamiento propiamente dicho, colocando avisos, comunicando las necesidades de incorporaciones que la empresa posee. Finalizando el proceso, se deberá archivar las solicitudes de empleo que se recolectaron en este proceso y que fueron descartados para esta selección en particular.

Motivado por el rudimentario esquema de selección de personal es que se cree que la implementación de técnicas concretas son necesarias para evitar dificultades posteriores. Como primera medida se llamara a los candidatos preseleccionados para realizar pruebas como rol playings o tests psicotécnicos. De esta forma nos acercaremos a la noción que el candidato posee sobre la imagen de la empresa a la vez que se descartan otro tipo de factores. Luego, se harían una serie de entrevistas efectuadas por el encargado designado previamente (las técnicas de entrevista a utilizar se adjuntan en el anexo numero 1). Una vez realizada esta tarea, se hará una valoración para el descarte de candidatos que no se adapten al perfil buscado por el área en cuestión. Por último, se consultara con el supervisor o gerente, según la relevancia del puesto a cubrir, la decisión final que terminara en la contratación del candidato.

La implementación de un eficiente proceso de inducción que realce la imagen positiva de la empresa se considera un punto estratégico para el proyecto de marca empleadora. Como primera medida, se deberá acompañar al empleado en sus primeros pasos dentro de la organización con el fin de motivar su interés por la misma facilitando el proceso de aprendizaje que conlleva un nuevo ambiente de trabajo. Para ello se le solicitara al encargado de personal, que designe un tutor-acompañante que con paciencia y dedicación, ayude al nuevo integrante a reconocer los espacios y herramientas que tendrá a su disposición así como las tareas que deberá realizar. A su vez, deberá compartirle los valores, misión y visión organizacionales así como también los objetivos que la misma persigue. De esta manera se lograría la integración armoniosa del empleado en su nuevo ámbito de trabajo.

Elaboración de un sistema de reclutamiento de personal

Fundamentación: Ante la inexistencia del mismo, se considera que su implementación lograra captar mejores candidatos para una posterior selección acorde a las necesidades de la empresa. Revirtiendo la tendencia de reclutar personal por su cercanía a las instalaciones de la firma y reclutando personal mediante avisos en diarios, paginas de búsqueda de empleo, etc., se lograría alcanzar un mejor rendimiento en el proceso.

Recursos: Base de datos contenedoras de curriculums. (Ficheros, discos rígidos, etc.)

Costo de la actividad: \$142.500 (Ficheros, computadoras, gastos de reclutamiento, Salario del personal y honorarios profesionales)

Mejora del proceso de selección de personal

Fundamentación: Un proceso de selección de personal adecuado lograra evitar sesgos en las incorporaciones a la vez que se hará evidente el aumento de la productividad.

Recursos: Construcción de espacio físico para entrevistas. Personal encargado de realizar entrevistas, test psicotécnicos y psicofísicos.

Costo de la actividad: \$521.500 (Construcción de oficinas para entrevistas. salario del personal.)

Implementación del proceso de inducción

Fundamentación: Se considera fundamental el reconocimiento del ámbito de trabajo, misión, visión, valores, objetivos y pares para el mejor desempeño organizacional y aumento de la productividad.

Recursos: Empleado-Tutor designado para el acompañamiento.

Costo de la actividad: \$15.000 (salario diferenciado por insumo de tiempo)

Con el fin de explicitar estas acciones en un marco temporal es que se cree conveniente incorporar un gráfico de Gantt como se muestra en la figura 3.

Tareas	Semanas																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Construcción de oficina	■	■	■	■	■	■	■	■	■																			
Designación de encargado	■	■																										
Descripción del candidato		■	■																									
Elección del medio de difusión				■	■																							
Comunicación necesidad de personal						■	■	■	■	■																		
Preselección del candidato										■	■																	
Archivo de solicitudes de empleo												■	■															
Pruebas a candidatos														■	■	■	■											
Entrevistas																		■	■	■	■							
Descarte de perfiles																					■	■						
Toma de decisión de contratación																						■	■	■	■			
Designación de tutor-acompañante																							■					
Acompañamiento del empleado																										■	■	
Comunicación de valores																											■	■

Figura 3. Gráfico de Gantt.

(Elaboración propia)

Evaluación del impacto de la implementación

Según la información financiera de la empresa Redolfi S.R.L., la misma cuenta al finalizar el ejercicio 2018 con resultados totales anuales de \$314.758.608,27. Se pretende, con la implementación del proyecto de marca empleadora, incrementar la productividad en un 2% en siete meses, con una inversión estimada de \$679.000,00.

El ROI sería el siguiente:

$$\frac{\$1.573.793,04 - \$679.000,00}{\$679.000,00} \times 100 = 132\%$$

Con este indicador podemos identificar que por cada peso invertido, tendremos un retorno de inversión de \$32. Esto significa que el proyecto es rentable ya que los ingresos superan a la inversión realizada.

Evaluación de la propuesta

La propuesta será evaluada de manera permanente durante los siguientes dos meses, en los que se espera que las acciones sean implementadas nuevamente en el caso de requerir personal. Se considera que la propuesta logrará mejorar considerablemente el ambiente de trabajo disipando reclamos que pudieran hacerse respecto al funcionamiento de la empresa. A su vez, provocara el aumento del valor agregado que se le añade a los productos distribuidos pudiendo generar más ganancias. Esto se debe a que los integrantes de la plantilla tomaran como propios los objetivos organizacionales de forma paulatina en base a que las nuevas incorporaciones fomenten el ya mencionado espíritu embajador que se pretende conseguir.

Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

A partir del trabajo realizado, se ha intentado comprender la situación de una empresa que presentaba diversos puntos de mejora, a la vez que se consideraba un proyecto de marca empleadora con el fin de corregirlos. De este modo se considera que la imagen positiva de la organización ayudará a encausarla para que no solo se produzcan menos sesgos en la incorporación de personal sino también se eviten errores en el normal desempeño cotidiano. El mencionado proyecto a su vez pretende aumentar la buena imagen empresarial tanto externa como internamente haciendo de sus propios empleados verdaderos embajadores de la marca Redolfi S.R.L.

Recomendaciones

Se omitieron problemáticas fundamentales en el reporte de caso en cuestión ante las que se recomienda: - Organizar un departamento de recursos humanos que se ocupe, entre otras cosas, de la liquidación de haberes de los 132 empleados la cual es realizada por el sector administrativo.

- Registración de los resultados de la encuesta del clima interno y realizar la misma en todas las sucursales de la empresa. Analizar los resultados y tomar decisiones oportunas en base a ellos.

- Implementar un método diferente a los diarios locales para atracción de personal para cargos de alta responsabilidad. Se recomienda realizar head hunting desde redes como Xing, LinkedIn, Viadeo o utilizar contactos de consultoras.

- Modificar el criterio implementado para efectuar ascensos de personal. La confianza, si bien importante, no considera a las aptitudes laborales como rasgo principal lo que podría derivar en accidentes laborales, pérdidas económicas, entre otras.

- Por último, luego de la implementación del proyecto de marca empleadora, se sugiere que la empresa siga evaluando el funcionamiento del mismo de manera continua

para no retornar a la situación inicial desde la que se partió cuando se observó el caso por primera vez.

Bibliografía

Almeda, C. “Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos” [En línea]. 31 de Enero de 2017. [Fecha de consulta: 11 de mayo 2019]. Disponible en: <http://blog.talentclue.com/employer-branding>

Cancinos Kestler, A. (2015) *Selección de personal y desempeño laboral (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)* (Tesis de Grado) Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Mexico. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Chiavenato, I. (2000). “Sistema de Provisión de Recursos Humanos”. En: I. Chiavenato. (5ta Edición), *Administración de Recursos Humanos* (pp.177-236). Santafé de Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

García Gutierrez, G. (2014) *Importancia de la Inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial.* (Tesis de Grado) Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Mexico. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>

Gomez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A. y Stanta Salvati, (2016) *Employer Branding: Como controlar la rotación de personal en las empresas.* (Trabajo integrador final) Universidad Argentina De la Empresa. Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2C%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liu Rivas M. (2015) *Marca empleador y atractivo organizacional: Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento.* (Tesis de Grado) Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1>

López Trigos, C. & Velásquez Santiago A. (2012) *Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora Gran Señora de la Ciudad de Barranquilla* (Tesis de Grado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Ocaña, Colombia. Recuperada de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1563/1/30064.pdf>

Mendoza Jimenez, T. (2013) *Elaboracion de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. (Tesis de Grado) Universidad Politecnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>.

Anexo I

Las entrevistas a realizar tendrán el siguiente esquema:

- Mixtas en cuanto a su composición estructural.
- Serán de carácter semi-dirigidas para mayor flexibilidad en las respuestas
- Secuenciales con la colaboración de dos o más supervisores.
- Realización de rol playing para verificar el comportamiento del candidato
- Tests psicotécnicos.