



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Gestión e Implementación Concepto Marca Empleadora para A.J & J.A Redolfi S.R.L

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Yesica Belén Coll

DNI: 33.380.622

Legajo: VRHU15607

2020

Resumen

Las empresas familiares en nuestro país han crecido a lo largo de los años, sobre todo aquellas que han podido sortear cuestiones económicas, competencia extranjera o de grandes cadenas y los cambios que en la sociedad mundial ha generado la pandemia COVID 19.

Este es el caso de la empresa Redolfi SRL, que, comenzando con un negocio pequeño de distribución, ha expandido su negocio a lo largo de los años, incluso hasta el día de hoy continúa creciendo.

Lo que se expone a continuación es un reporte de caso que expone información para conocer y comprender a la empresa en cuestión. Luego se avanza hacia el análisis del contexto en el que esta se encuentra inserta, desde cuestiones políticas y legales, hasta el análisis del micro entorno de la compañía. Se utilizó como fuente para las propuestas detalladas las experiencias de grandes empresas que han desarrollado el concepto de manera exitosa.

Culmina con la presentación de un plan de implementación de las problemáticas detectadas, como paso inicial, colaborando además a proyectar en el futuro mejoras significativas.

Palabras claves: marca empleadora/ crecimiento/ gestión/ integración.

Abstract

Family Businesses in our country have grown over the years, especially those that have been able to overcome economic issues, foreign competition on or large chains and the changes that the COVID 19 pandemic has generated in world society.

This is the case of the Company Redolfi SRL, which starting with a small distribution business, has expanded its business over the years, even to this day it continues to grow.

What is exposed next is a case report that presents information to know and understand the Company in question.

Then it moves towards the analysis of the context in which it is inserted, from police and legal issues, to the analysis of the company's micro environment.

The experiences of large companies that have successfully developed the concept were used as a source for the detailed proposals.

It ends with the presentation of an implementation plan for the problems detected, as an initial step, also collaborating with the projector in the future with significant improvements.

Keywords: employer brand/ growth/ management/ integration.

Índice

Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis Pestel</i>	9
<i>Análisis de las cinco fuerzas de PORTER</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	15
Marco Teórico	17
<i>Marca empleadora</i>	17
<i>Marca e Identidad</i>	18
<i>Propuesta de valor para empleados (PVE)</i>	18
<i>Subsistemas de gestión de Recursos Humanos</i>	19
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivos</i>	22
<i>Alcance</i>	22
<i>Limitaciones</i>	22
<i>Propuestas a desarrollar</i>	23
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i>	28
<i>Grafico de Gantt</i>	28
<i>Propuesta de medición o evaluación de acciones</i>	29
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía	32
Anexos.....	35
Anexo 1	35
.....	35

Anexo 2	38
Anexo 3	39
Anexo 4	40
Anexo 5	41

Introducción

El objetivo del trabajo final que se desarrolla a continuación es lograr conocer, interpretar, analizar y proponer un plan de mejora en lo que, a Gestión de Recursos Humanos refiere, a la empresa Alonso J. & Jose A. Redolfi S.R.L. Es una empresa familiar, originaria de la Localidad de James Craik en la provincia de Córdoba. Fue fundada en el año 1959 por los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Angel Redolfi, convirtiéndose luego en el año 1975 en una sociedad entre Alonso y su hijo Jose, creando así una nueva unidad de negocio dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros.

Esta empresa se clasifica como Pyme (pequeña y mediana empresa). Su categoría se establece de acuerdo a la actividad, cantidad de empleados y facturación anual. Se suman años más tarde a la compañía Lucas e Ignacio Redolfi (hijos de Jose). Actualmente cuenta con un centro de Distribución principal ubicado en la ciudad James Craik. Desde allí se centralizan las compras a proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior situadas en Rio Tercero, San Francisco, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Distribuyen marcas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Porcter & Gamble Argentina, Johnson y Johnson, Maxiconsumo S.A, Regional Trade, Pavón Arriba S.A, Las Marías S.A, Compañía Introdutora Bs. As. RPB S.A, Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak.

La empresa informa en su página web que actualmente cuenta con una dotación de 140 colaboradores, 24 de ellos siendo parte de la fuerza de ventas, y una flota de 83 vehículos. Como estrategia de ventas están orientados al servicio y a la satisfacción del cliente con precios competitivos.

Tiene participación activa en su localidad como el patrocinio de eventos y equipos deportivos. Patrocina a Club Chañares (básquet), Defensores (fútbol) y club de vóley de James Craik. Colaboran con instituciones y la Fiesta Nacional del Tambo, al igual que en las infoguías de Rio Cuatro publicitando la marca.

No cuentan con área de Recursos Humanos, solo gestionan la liquidación de sueldos desde el área de administración. Si bien la compañía, no ha tenido inconvenientes en su trayectoria por

su cultura familiar y buen posicionamiento, la falta de gestión de recursos humanos ha traído aparejados inconvenientes como el ascenso de un colaborador no apto para el puesto, debiendo la empresa retrotraer esa decisión. Se implementó una encuesta de clima, sin antes desarrollar un plan estratégico de gestión que permita prepararse para lo que de la misma puede resultar. El proceso de reclutamiento, selección e inducción no está procedimentado, y no cuenta con soportes visuales como carteleras, o reglamento interno que permita contar la historia, transmitir valores y misión a sus colaboradores para desarrollar sentido de pertenencia a la empresa y a través de esto poder implementar mejoras.

Como propuesta se desarrollará a continuación el diseño, y se planificará la implementación del concepto marca empleadora, con el fin de acompañar a la empresa en su constante crecimiento, y al desarrollo del negocio.

Conforme datos del estudio realizado por Randstand Argentina (2018), a empleados de empresas de gran envergadura, informa que los trabajadores encuestados declararon que un salario y beneficios son lo más atractivo de una empresa a la hora de buscar un nuevo empleo o calificar el actual, seguidos de seguridad laboral, equilibrio entre vida familiar y profesional, ambiente de trabajo agradable y oportunidades de desarrollo laboral. La empresa cordobesa Arcor, en el año 2015 ganó el premio EIKON (premio argentino al trabajo de comunicadores de distintas ramas, administrados y entregados desde 1998 por la revista IMAGEN) dentro de la categoría Comunicación e identidad corporativa. Implementó un proceso de cinco etapas que según informan los responsables del proyecto (Abadi, Quintin, Satragno, 2015), contribuyeron a la creación de la Marca empleadora. Estas etapas son Entrevista con el Core- Team, lectura estratégica de información relacionada sobre el target, entrevistas con jóvenes profesionales de la compañía, grupos informales de comunicación y análisis de la competencia, estrategia y planificación.

En Argentina, según los resultados arrojados por Glassdoor (2020), empresas como SAP, Tenaris y Mercado Libre se posicionan, según el orden mencionado como las mejores compañías para trabajar destacando sus colaboradores la estabilidad laboral que brindan, salario promedio y beneficios, a partir de la implementación y desarrollo de marca empleadora. En Latinoamérica compañías como DHL Express, Accor y Dell Technologies han desarrollado el concepto posicionando sus compañías dentro del ranking del estudio anual Great Place To Work, que certifica a nivel mundial a las compañías como fuertes en sus marcas por el nivel de satisfacción

de sus colaboradores, quienes participan activamente en el proceso de encuesta. La generación conocida como Millennials quienes buscan fuertemente compañías con el concepto marca empleadora, en la encuesta mencionada, dentro de las primeras posiciones han sido seleccionadas Mercado Libre, Banco Galicia y Banco Santander, en Argentina.

Compañías de distintos rubros han demostrado el éxito del diseño e implementación del concepto a través de los resultados arrojados. Las empresas se han posicionado dentro del rubro, comunidad y región donde se encuentran, en algunos casos incluso, traspasando la frontera de nuestro país.

Continuando con el análisis del mismo informe, dentro del plan estratégico se considerará desarrollar propuestas de valor para los empleados, y además insertar una imagen positiva en el entorno donde está inserta la compañía (comunidad, clientes, proveedores), manteniendo como parámetro la misión y visión establecida por sus dueños.

Análisis de situación

Sus valores orientados a la atención al cliente, confianza y honestidad, la versatilidad de los productos que comercializa, la exclusividad de la distribución de cigarrillos y la ubicación estratégica de sus depósitos y centros de distribución, le han permitido mantenerse en el tiempo de manera exitosa. La empresa ha demostrado un crecimiento acelerado. Cuenta con un sistema para captar clientes mediante redes sociales. Está en proceso de construcción de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico.

En lo que a gestión de Recursos Humanos refiere no cuenta con área de Relaciones Laborales o referentes que desarrollen estas tareas para la administración de los 140 colaboradores con los que la empresa cuenta dentro de su nómina, más que la liquidación de sueldos. Los procesos de selección e inducción no están formalizados. No utilizan las descripciones de puesto para el armado de los perfiles al momento de reclutar personal. No se cuenta con información respecto a si se realizan revisiones y/o actualizaciones de las descripciones detalladas.

No cuenta con plan de carrera o capacitación para los colaboradores, capacitan a sus empleados sin planificación previa o contenidos definidos. Los movimientos internos de personal, como promociones se realizan por criterios como la antigüedad, no, así como resultado de evaluaciones de desempeño. La compañía no cuenta con un programa de evaluación de desempeño, ni de actualización de datos de los empleados, como la realización de cursos, el cursado de carreras de grado y/o especializaciones.

Realizaron una encuesta de clima, la cual al momento del análisis no ha sido tabulada, lo cual implica que aún no puede planificarse estrategias en base a lo relevado en dicha encuesta. Este es un factor motivacional a considerar, ya que si la compañía no brinda devolución respecto a lo allí plasmado por los empleados, como consecuencia genera descontento e incertidumbre.

Según la información relevada no cuenta con actividad gremial y están encuadrados dentro del convenio colectivo de empleados de comercio. En lo que a Higiene y Seguridad corresponde no tienen área desarrollada dentro de la compañía, no cuentan con análisis de siniestralidad, pero aun así los empleados cumplen con las normas de seguridad establecidas.

Análisis Pestel

Se presenta la descripción del contexto actual en el que se encuentra inserta la compañía, a través de un análisis Pestel, analizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Dentro de las características que describen a las Pymes en nuestro país podemos destacar la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a entornos políticos, socioeconómicos y tecnológicos con el fin de mantener su existencia, permitiendo así el fortalecimiento de los distintos rubros y posibilidades de explotación de los recursos disponibles. Según lo informado por el Ministerio de Producción de la Nación, en su página web, la cantidad de pymes registradas al 23/02/2020 en Argentina son 1.066.351, de las cuales 126.014 se encontraban en la provincia de Córdoba.

Respecto a factores políticos, el veinte de marzo del año 2020 se declara en Argentina el aislamiento social, preventivo y obligatorio generado como consecuencia de la pandemia COVID-19, lo cual impacta de manera radical en nuestra sociedad. Redolfi SRL es clasificada como una empresa de servicio esencial, ya que comercializa productos alimenticios, refrigerados, bebidas y artículos de limpieza. Por lo tanto, la actividad de esta compañía, no debería haber sufrido el impacto de cancelar sus actividades, pero sí de modificar sus instalaciones, horarios de trabajo y medidas de seguridad en pos de continuar comercializando sus productos.

A partir de la implementación de nuevas medidas por la pandemia mundial como el armado de equipos de trabajo con el fin de cubrir contingencias, distanciamiento social, sumado a la disminución y cambio de consumo por parte de los hogares como consecuencia de la pérdida de empleo, y la implementación de la cuarentena, se han visto restringidos distintos servicios y venta de productos. Los consumidores han modificado sus hábitos de consumo priorizando alimentos y productos de higiene personal, por sobre otros.

Dentro del factor económico y considerando la información brindada por la Consultora PwC Argentina en la séptima encuesta desarrollada por ellos (2020), a pymes con el objetivo de analizar en el contexto COVID-19, se presenta a través del siguiente informe cuantitativo cual es la visión, expectativas y lo que esperan en la etapa pos pandemia. De la encuesta participaron 74% de empresas familiares de distintos rubros, aplicada en el mes de mayo del año 2020.

El 65% de las empresas encuestadas confirma que los resultados del primer trimestre 2020 (pre pandemia) fueron inferiores al mismo período del año anterior donde ya habían sido afectadas por la situación económica imperante, sólo el 27% cuenta con un margen mayor a tres meses para sobrellevar la coyuntura actual y un 12% no podrá seguir adelante con su actividad. El 82% afirma que la disminución de la demanda que afecta su negocio es debido a la pandemia. El 75% de las Pymes encuestadas ha implementado políticas de trabajo remoto.

El 30% destaca el desinterés de los bancos en el otorgamiento de préstamos blandos y el 17% asegura la complejidad en los trámites en parte por la informalidad del sector. El 67% se está orientando al desarrollo de nuevos negocios, pensando en la digitalización como su principal aliado. El 48% de los encuestados mantendrá su dotación e incluso el 14% la aumentará pensando en la necesidad de la retención de talentos post pandemia.

Los productos consumidos, según lo informado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) (junio/2020) en orden decreciente son: Almacén 46,7%, artículos de limpieza y perfumería 28,6%, bebidas 9,3% lácteos 6,0%, resto (incluye panadería, carnes, verdulería, frutería, indumentaria, calzado, textiles, electrónicos, artículos para el hogar, otros).

En el mes de enero del año 2014 se implementa el programa “precios cuidados”, acción impulsada por el Gobierno Nacional con el fin de controlar y contener los precios de la canasta básica familiar. Este acuerdo, según lo referenciado en la página web oficial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a través de la secretaria de Comercio Exterior, entre el Estado, fabricantes, distribuidores, supermercados, y mayoristas se ha mantenido en el tiempo, conformada la lista hasta el primer semestre de año 2020, por 311 productos. Este es un factor económico a considerar ya que los productos dentro de la canasta familiar, no pueden superar el tope establecido para su venta.

Considerando los factores legales, a fines del año 2019, el Gobierno Nacional a través del decreto 34/2019, dispuso que los trabajadores despedidos sin justa causa, y considerando la fecha de contratación anterior al quince de diciembre del año 2019, tendrán el derecho a percibir el doble de indemnización, comprendidos todos los rubros indemnizatorios originados con motivo de la extinción del contrato de trabajo (preaviso, integración mes de despido, antigüedad). Dicha medida se aplicó en un contexto de cambio de gobierno y crisis económica, con el fin de evitar se incrementara el desempleo y consecuente puesta en marcha del aparato productivo.

En primera instancia se aplicó por el plazo de 180 días, siendo esta modificada a partir de la creación del decreto 528/2020, el cual amplía su vigencia por el brote del nuevo Coronavirus, por el plazo de un año desde la implementación de la primera medida, siendo la fecha de caducidad el nueve de diciembre del año 2020.

Continuando con las medidas establecidas por el Gobierno Nacional en materia laboral, a partir de la contingencia COVID-19, se publica en boletín oficial la resolución 207/2020 del Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social de la Nación, la cual establece la obligatoriedad de los empleadores de dispensar del deber de asistencia a los lugares de trabajos de aquellas trabajadoras y trabadores mayores de 60 años, embarazadas, personas incluidas en grupo de riesgo según definición del Ministerio de salud de la Nación, y la presencia de adultos que resulta necesaria para el cuidado de niños y adolescentes.

El factor tecnológico se observa a partir de la instauración en Argentina de la tendencia “teletrabajo”, que tiene por objetivo permitir realizar tareas desde el hogar al trabajador, sin necesidad de asistir a sus lugares de trabajo. Esta modalidad, utilizada en nuestro país en su mayoría por el rubro tecnológico e informático, se amplió a distintas tareas administrativas, acelerado crecimiento marcado por la pandemia COVID-19. Se regula en nuestro país la ley 27555 “Régimen legal del contrato del teletrabajo”, con el objetivo de establecer el marco regulatorio para los trabajadores comprendidos dentro de esta modalidad.

Esta ley aplica a aquellas tareas que puedan realizarse desde el hogar, siendo potestad del empleador, otorgar esta modalidad, como de modificarla en caso de ser necesario de acuerdo a la actividad que realiza la empresa. Establece como obligación del empleador, brindar el equipamiento para el desarrollo de las tareas, así como reconocer los gastos que implica realizar dicha actividad desde su domicilio. Se establece además el concepto de jornada laboral, al igual que el reconocimiento de los mismos derechos en cuanto a material salarial, beneficios corresponda a los trabajadores de la modalidad presencial.

Como deberes del trabajador está bajo su responsabilidad el cuidado del equipamiento otorgado para el desarrollo de las tareas, al igual que la confidencialidad de la información que administra. La particularidad de esta ley, es que entrara en vigencia noventa (90) días a partir de que se determine la finalización del periodo de vigencia del aislamiento social, preventivo y obligatorio.

A partir de las modificaciones informadas en los párrafos anteriores, considerando el impacto en lo que a materia laboral refiere, el Indec (2020), a través de sus informes estadísticos arrojados como resultado de la “Encuesta permanente de Hogares, mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos”, informa que, en el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia Covid- 19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral. La tasa de actividad se ubicó en 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%. Con relación al primer trimestre de 2019, estas tasas no presentaron variaciones estadísticamente significativas.

El personal ocupado total en junio de 2020 en empresas de autoservicios mayoristas ascendió a 12.374 asalariados, de los cuales 1.634 poseen cargos jerárquicos, lo que representa el 13,2% del total de ocupados; el 86,8% restante se compone de cajeros, administrativos y repositorios, que suman un total de 10.740 ocupados. El costo laboral del mes ascendió a 1.504.383 miles de pesos, lo que presenta una variación respecto a junio de 2019 de 48,7%.

Los sueldos y salarios brutos, en junio de 2020, ascendieron a 1.180.730 miles de pesos, lo cual muestra una variación respecto al mismo mes del año anterior de 47,4%. Las contribuciones patronales fueron 323.653 miles de pesos y su variación respecto a junio de 2019 fue de 53,6%.

Dentro de los factores sociales la nueva “normalidad” y el creciente desarrollo tecnológico, han marcado tendencia en cuanto a innovación, desarrollo y venta por canales digitales, obligando a las empresas a sumarse de manera abrupta al e-commerce. Según datos del Indec, durante los primeros meses del año, las empresas mayoristas y supermercados incrementaron sus ventas, debido a la necesidad de contar con los productos necesarios para sobrellevar el aislamiento obligatorio, evento que llevo a las compañías a sumar nuevos canales de comercialización que les permitieran a sus clientes a acceder a sus productos ofreciendo además nuevas modalidades de pago como tarjeta de crédito, débito o billeteras virtuales.

Marcos Pueyrredón, presidente de e-Commerce Institute y Global VP Hispanic Markets de VTEX, en entrevista con Revista CADAM (2020) (Cámara Argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas) comenta:

“El crecimiento del *e-commerce* fue muy grande con categorías que superaron un 150% de crecimiento, no solo en la Argentina sino en otros países de la región. “Este panorama era impensado un par de meses atrás. En los últimos días hemos experimentado una sorpresiva explosión digital a nivel global y la Argentina

no es la excepción. Algo que nos hubiera llevado quizás más de cinco años lo vivimos ahora porque no tiene nada que ver con la cuestión de adaptación o de madurez del consumidor *omnicanal*, o de cómo poco a poco crece el *retail* apoyándose en las tiendas físicas y viceversa. En menos de 60 días se introdujo en nuestras vidas el Covid-19 y lo modificó todo: el virus se propagó rápidamente por todo el mundo e impactó en nuestras vidas, con cambios que van a perdurar. Uno de ellos, el más significativo, fue la digitalización de lo cotidiano”.

Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), comenta en entrevista con la Revista Cadam (2020):

“En la Argentina, el inicio de la gran expansión del *e-commerce* se dio tras la implantación del aislamiento social, preventivo y obligatorio que comenzó el 20 de marzo. En una primera instancia, los compradores buscaban productos en segmentos de consumos esenciales, como farmacia, alimentos e higiene. Desde principios de abril aparecieron nuevos patrones de comportamiento del consumidor que aceleran el tráfico y las ventas de forma transversal, llegando a todos los sectores.”

CACE registro que en las primeras 3 semanas de cuarentena, comparado a las 3 semanas previas, las ventas en supermercados aumentaron en un 300%; en farmacias, en un 60 y en computación, en un 50%.

El rubro de distribuidoras y autoservicios mayoristas, con el objetivo de brindar a la sociedad los productos necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas de alimento e higiene personal, han podido innovar para brindar el servicio a la comunidad, sorteando los obstáculos que este contexto ha presentado.

Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

Se expone el análisis del micro entorno de la compañía, utilizando como herramienta las cinco fuerzas de PORTER.

Los competidores principales de Redolfi SRL son distribuidoras mayoristas con salones comerciales, empresas con vendedores preventistas, entrega a domicilio y venta e-commerce. Luconi Hnos. Grasano, Monje y Top (Súper imperio), Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos. Maxi consumo, Yaguar, Roberto Basualdo SRL, Tarquino, Macro, Diarco, Tadicor, Súper Mami. Rosental y Micropack.

En lo que proveedores refiere, encontramos a Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Porcter & Gamble Argentina, Johnson y Johnson, Maxi consumo S.A, Regional Trade, Pavón Arriba S.A, Las Marías S.A, Compañía Introdutora Bs. As. RPB S.A, Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak.

Sus principales clientes son supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, comedores y perfumerías.

Como productos sustitos a los que la compañía distribuye tenemos cigarrillos electrónicos y productos de línea saludable (productos vegetarianos y veganos).

En los últimos años han aparecido empresas como Tadicor, Súper Mami, Cordoba Food, Waggon, Gianelli distribuidora mayorista, que ofrecen la venta mayorista de productos de consumo. Lo que los distingue de Redolfi SRL, es que las dos mayores grandes superficies que son, Tadicor y Súper Mami, no realizan repartos.

Análisis FODA

Se presenta a continuación el diagnóstico organizacional a través del Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), tomando como referencia la información antes brindada de la compañía.

Fortalezas:

- Vocación de servicio orientada a la atención al cliente, variedad de productos, tres unidades de negocios exitosas.
- Con su sistema de distribución y venta cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, traspasa fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.
- Posee una red de distribución con vehículos propios, potenciando sus canales de comunicación con clientes.
- Cuenta con capital humano de confianza, para el desarrollo de las distintas tareas.

Oportunidades:

- Adquisición a la empresa Feres la distribución de cigarrillos.
- Distribución exclusiva de Massalin en la zona de James Craik, una fracción en la zona de San Francisco, y Bell Ville, productos congelados Mc Kain, La Montevideana, Kraft y Kodak.
- La construcción de un centro de distribución con ubicación estratégica para el desarrollo de su negocio.
- El desarrollo del concepto marca empleadora dentro de su comunidad.

Debilidades

- No cuenta con departamento de RRHH, que acompañe las etapas de expansión o cambio.

- No cuentan con procedimientos específicos en lo que a Higiene y Seguridad refiere.
- No cuentan con reglamento interno, o normas de convivencia a disposición de los colaboradores.
- No cuenta con plan de benéficos o reconocimientos para los colaboradores.

Amenazas

- La tasa de rentabilidad fue bajando a partir del año 2006, debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas.
- Competidores del mismo rubro.
- Ante la aparición de la pandemia COVID 19 los límites interdepartamentales y provinciales, implementados como medida de prevención para la disminución de la circulación del virus, ha ocasionado cambios en los procesos logísticos de las empresas nacionales.
- La creación y modificaciones de leyes, como el teletrabajo y pagos dobles en conceptos indemnizatorios, acotando las posibilidades de desvincular al personal improductivo o aplicar beneficios.

Considerando el liderazgo y crecimiento que en su zona más influyente tiene la compañía, se hace notoria la necesidad de recibir asesoramiento en recursos humanos, ya sea a través de asesoría externa o a través de la contratación de un responsable que administre el área. Si bien no están especificados los gastos generales en los que incurre la empresa para la administración del personal, queda evidenciado que las inversiones que realizaron en la encuesta de desempeño aplicada y no evaluada, como en el ascenso del colaborador que no reunía los requisitos para el cargo, han reflejado pérdidas económicas.

Con el análisis del macro y micro del entorno, los datos brindados por la compañía, sumado a la información disponible respecto a la implementación de procesos de gestión que mejoren las condiciones de los colaboradores, para a partir de ello, mejorar la imagen externa de la compañía, es que se propone comenzar con el desarrollo del plan estratégico, desde el enfoque soft de recursos humanos.

Marco Teórico

El marco teórico tiene como objetivo definir los conceptos utilizados como referencia para situar la problemática y orientar las propuestas de mejora. El fin último de este apartado es comprender que conceptos hacen al término “Marca empleadora”

Marca empleadora

En la década del 90 los autores Ambler y Barrow (1996) definieron el concepto “*employer branding*” o “*branding*” como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización, desde su faceta de empleador en el mercado. Consideraron el termino como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa.

En una visión reciente, Jacobs (2003) define que una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados, tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. La gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa que, permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar fuerza a la marca.

Considerando a Sullivan (2004), el *branding* del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos. Representa además una relación emocional entre un empleador y empleado.

El término *stakeholder* fue utilizado por primera vez por primera vez por R. Edward Freeman (1984). El autor sostenía que estos grupos de interés son un elemento esencial que deben ser tomados en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. Afecta o concierne no solo a sus dueños, sino también a los trabajadores, sus familias, proveedores, competidores, organizaciones no gubernamentales, sindicatos y la comunidad donde la empresa se encuentra.

Marca e Identidad

Ávalos Carlos (2010), en su libro “*La marca: identidad y estrategia*” afirma que el gran valor que tienen las marcas es el de poder construir relaciones con sus públicos. Estas relaciones se basan en profundos sentimientos de confianza, seguridad, autoestima y prestigio; sin ellos la marca es un simple rótulo. Según el autor la marca es el conjunto de expectativas, memorias, historias y relaciones basadas en valores, atributos y beneficios que, guiados por una filosofía, crean una identidad diferencial con el objetivo de construir una relación, basada en una promesa de intercambio.

Propuesta de valor para empleados (PVE)

El autor Aguado Hernández (2016) considera que se debe cumplir con una serie de puntos para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento necesario para la organización.

Las propuestas de valor para los empleados deben hablar de aquello a lo que se dedica la empresa (alienada). Se tiene que centrar en aspectos importantes para el colectivo de empleados, tanto futuros ingresantes como actuales, para mantener su fidelización (relevancia).

Aquello que forma parte de la realidad de la empresa y es comunicada por sus integrantes (real). Contar con un mensaje que los distinga de la competencia (diferencial). La marca ha de reflejar dos o tres ideas que faciliten la asociación y reconocimiento de marca (memorable).

Linkedin publica la guía de imagen de marca empleadora (2012) en su página web, donde informa los puntos positivos de implementar y desarrollar el concepto dentro de las compañías. En su informe expresa que la marca corporativa es el mensaje que comunica la compañía.

La marca de talento es la versión más social y pública de la marca corporativa, y hace referencia a lo que piensan y difunden los candidatos sobre la empresa como lugar donde trabajar.

La consultora internacional Ranstand (2018) expresa la importancia de crear fidelización con los empleados, en post de aumentar la lealtad, productividad, disminuir los costos de contratación, maximizar la inversión (ROI), atraer y retener talentos.

Empresas de Latinoamérica sorteando situaciones económicas como la inflación, desempleo, falta de personal calificado, reglamentaciones laborales, sistemas deficientes de control y fluctuaciones de las monedas de cada país que componen esta región, desarrollan el concepto logrando exitosamente posicionar la gestión de Recursos humanos, como parte de la

empresa. A través de la administración del personal mediante los distintos subsistemas que componen al área, generando propuestas de valor para los colaboradores, alineadas al objetivo del resto de las áreas y de la compañía, logran provocar el reconocimiento por parte de sus empleados necesario para el crecimiento y fortalecimiento de la marca entre sus competidores y la sociedad.

Subsistemas de gestión de Recursos Humanos

Jac Fitz-enz (1999) ha estudiado ampliamente los indicadores que permitan medir la administración de los recursos humanos, y ha elaborado índices para evaluar el resultado de la gestión del área y de las distintas funciones que la componen; por ejemplo: Selección, Formación, Desarrollo de personas, Desempeño, etcétera.

Bajo una visión moderna, y siguiendo los fundamentos de Fitz-enz (1999), Chiavenato (2007), considera que la base de toda gestión de Recursos Humanos, debe estar sistematizada en cinco procesos, que permiten ordenar las distintas etapas por las cuales pueden atravesar las personas su vida laboral dentro de una compañía.

El autor mencionado establece la división de la administración de Recursos Humanos en cinco subsistemas descritos a continuación. Alimentación, dentro del cual encontramos reclutamiento y selección. Aplicación que incluye la descripción de puestos y evaluación de desempeño. Mantenimiento, encargado de salarios, compensación y beneficios. Desarrollo, subsistema que incluye capacitación, entrenamiento y desarrollo organizacional. Y Control que organiza el sistema de información y auditoría de recursos humanos.

La administración del personal a través de la gestión Recursos Humanos es necesaria para el desarrollo de la propuesta, ya que para diseñar y planificar las instancias que deben llevarse a cabo para el logro del proyecto, es fundamental que los colaboradores que forman parte de la compañía brinden su punto de vista respecto de las políticas actuales y colaboren con la difusión del nombre de la empresa. Si bien el concepto marca empleadora puede llevarse a cabo a través de estrategias de Marketing para el público externo, en esta propuesta de valor el principal objetivo es el bienestar de los empleados, generando fidelización, fortaleciendo su cultura, para luego continuar con el posicionamiento de la marca en la sociedad.

Diagnóstico y discusión

La compañía Redolfi SRL se encuentra en expansión, motivo suficiente para encarar el desarrollo interno necesario, con el objetivo de alcanzar su máximo potencial. Considerando esta etapa, la falta de gestión en lo que a Recursos Humanos refiere, es un punto importante a considerar, ya que para posicionar la marca y a la compañía en el mercado, deben involucrar a sus recursos humanos.

La necesidad del área de Recursos Humanos en la compañía se ve evidenciada, en primera instancia ante la falta de inducción formal y reglamento interno donde se podrían dejar establecidas la historia, visión, misión y normas de convivencia. Se verifica que, si bien cuentan con descripciones de puestos, la herramienta no es utilizada ni explotada a su máximo potencial, ya que, para realizar búsquedas de personal, en posiciones operativas, lo hacen con candidatos referidos.

Las capacitaciones para los colaboradores son informarles, no hay manuales ni procedimientos. La empresa expone dos organigramas, pero estos no están visibles para que los colaboradores puedan apreciarlo, y así conocer la estructura de la empresa, que, si bien es una empresa familiar, la misma está organizada en distintos niveles.

Respecto a la estructura, los movimientos dentro de ella como las promociones, se realizan por cuestiones que nada tienen que ver con el estudio previo del desempeño, este es el caso del supervisor de depósito que luego de su ascenso no cumplió con el desempeño que el puesto requería.

Se aplicó una encuesta de clima organizacional en una sucursal que actualmente se encuentra cerrada, no hubo análisis de la información, por lo tanto, luego del tiempo transcurrido y considerando el cierre de la sucursal, es información obsoleta al momento de diagnosticar la situación actual de la compañía. No cuenta con actividad gremial según la información relevada.

No se brinda información respecto a cómo está conformada la estructura de salarios de la compañía, tampoco se informa si hay compensaciones adicionales a las establecidas en el convenio colectivo de trabajo. No tienen desarrollada una estructura de beneficios para los colaboradores de manera formal.

Con los desvíos antes mencionados, y con el fin de profundizar y entender por qué esta manera de gestionar al personal, en conjunto con los dueños de la compañía, en una entrevista, se debe establecer que cuestiones están dispuestos a mejorar, modificar o crear en lo que a la organización refiere. Considerando lo antes expuesto para comenzar con el diseño e implementación del concepto marca empleadora, se debe investigar, analizar y organizar lo referido a la administración de los recursos humanos.

El proyecto tiene como objetivo ofrecer a la compañía un plan de gestión de recursos humanos orientado a lograr que las políticas, normas de convivencia, misión y visión sean reconocidas por sus colaboradores en todos los niveles. Se proponen acciones orientadas a la comunicación interna. Finalmente establecer beneficios, sin generar costos excesivos y que no afecten, en esta instancia, a la remuneración del empleado. Estas acciones deberán ser supervisadas por un especialista en Recursos Humanos, acompañando la implementación, y a los dueños de Redolfi SRL en el proceso de adaptación. Si bien la compañía no cuenta con área de Recursos Humanos, según la información brindada, no exponen conflictos de relación con el personal.

La empresa ha desarrollado nuevos negocios y se ha expandido aun ante la ausencia de gestión integral de los procesos que componen al área, siendo este el motivo por el cual se propone la contratación de un asesor externo que acompañe el inicio de este proyecto.

Las propuestas de mejora tienen como fin establecer una cultura organizacional unificada, conocida y reconocida por sus colaboradores en todos los niveles, fundar las bases para la creación de un departamento que puede administrar lo referido al personal de manera integral y exclusiva, atraer candidatos que acompañen el crecimiento de la empresa, establecer políticas que mejoren el desempeño de los colaboradores actuales y definir métodos de medición de cada cambio que se implemente en lo que al personal refiere.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar, implementar y gestionar acciones para los recursos humanos de la empresa, con el fin de generar fidelización en los colaboradores, consolidando la marca Redolfi SRL.

Objetivos específicos:

- Crear manual de normas interno y garantizar el acceso a los miembros de la compañía utilizando como medio de información cartelera.
- Reunir, establecer y afianzar comité de acciones solidarias a través de comunicación en cartelera.
- Coordinar e instaurar modalidad home office en los puestos que puedan realizar tareas teletrabajables.
- Proponer implantar la marca en el público interno y externo, originando difusión y publicidad en redes sociales.

Alcance

El plan estratégico será presentado a la empresa, con el objetivo de comenzar a implementarlo a partir del mes de enero del año 2021. Se recomienda este periodo, dado que permitirá alcanzar al total de colaboradores de la compañía. Se sugiere comenzar a implementar las acciones de Casa Central, evaluando cada una de las etapas, para luego hacer extensivo el proyecto al resto de las sucursales.

Limitaciones

La imposibilidad de concretar entrevistas personales con los dueños y mandos medios de la compañía, genera incertidumbre sobre la viabilidad de las sugerencias realizadas. Se desconoce si el total de los centros de distribución cuenta con el espacio físico para la implementación de ciertas propuestas.

La empresa no brinda información sobre el presupuesto destinado al desarrollo del concepto marca empleadora, al igual que no brinda información relevante sobre proveedores con los que se pueda contar para la implementación de aquellas propuestas que lo requieran.

La incorporación de un analista de RRHH, bajo la modalidad de contratación directa es un punto a evaluar por los dueños, ya que no se cuenta con la información suficiente para determinar si financieramente la compañía está en condiciones de incrementar su dotación de planta permanente.

Propuestas a desarrollar

Acción: Crear manual de normas interno y garantizar el acceso a los miembros de la compañía utilizando como medio de información carteleras.

Se propone esta acción, ya que se considera necesario ordenar y plasmar en un solo documento, en este caso un manual de normas, información de la compañía, para que los colaboradores que ya trabajan en ella y las personas que en el futuro puedan incorporarse, tengan un criterio unificado respecto a cuestiones organizativas. Este documento podrá utilizarse también para la inducción al nuevo personal.

Las reuniones para tomar información se sugiere realizarlas en el mes de diciembre del año 2020, dando acceso a esta información al resto de la organización a partir de enero del año 2021.

Etapas del proceso:

- Recolectar información, organizando entrevistas con los dueños y mandos medios, con el fin de determinar las normas y lineamientos necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Determinar parámetros de comportamiento que hagan a la convivencia armoniosa dentro del ámbito laboral.
- Establecer los valores que se comunicaran a los empleados, clientes, proveedores y entorno social.
- Incluir información respecto al convenio colectivo aplicable a la actividad, días de pago, días de licencia legales, y beneficios que puedan otorgar el convenio colectivo, sumando además normas de higiene y seguridad.
- Colocar carteleras en espacios de uso común como comedor, vestuarios y hall de ingreso.
- Colorar en carteleras la información antes mencionada.

Recursos materiales a utilizar:

- Impresión y encuadernación: \$1000
- Librería: lapiceras con logo de Redolfi SRL: \$2200
- Cartelera corcho de 90cm x 120cm \$1350.-
- Chinchas \$40.-
- Hojas A\$ \$650.-

Recursos humanos:

- Asesora de RRHH para el desarrollo de los contenidos \$6000.-

Destinatarios del proyecto:

- Personal administrativo y operativo.

Acción: Reunir, establecer y afianzar comité de acciones solidarias.

Activamente Redolfi SRL participa en su comunidad, utilizando publicidad en medios locales o como sponsor de actividades deportivas.

Esta acción tiene como objetivo generar actividades inter áreas, dando valor agregado a lo que actualmente vienen realizando. Generar la participación de los empleados para finalmente dar a conocer estas actividades a la comunidad. Se pretende reunir un equipo de trabajo que deba coordinar las actividades solidarias que la compañía ya realiza, mejorarlas a través de propuestas innovadoras y ser generador de nuevos proyectos. Se propone realizar el seguimiento de esta actividad en reuniones trimestrales, con una duración de entre dos a tres horas, con la participación de los miembros del comité, dueños de compañía y asesora de recursos humanos.

Etapas del proceso:

- Listar las actividades que actualmente realiza la compañía.
- Definir qué tipo de actividades la empresa está dispuesta a realizar y estimar que presupuesto destinara a las actuales y futuras acciones.
- Definir cuantos miembros tendrá como máximo el comité, se sugiere cuatro personas.
- Publicar en cartelera la convocatoria para la conformación del comité.

- Coordinar, establecer y comunicar las responsabilidades de los miembros.
- Informar a los dueños el resultado de las acciones solidarias realizadas y publicar en cartelera al finalizar cada campaña.

Recursos materiales a utilizar:

- Remeras que identifiquen a los miembros del comité \$1200.-

Recursos humanos:

- Asesora de RRHH para la reunión inicial y seguimiento trimestral de los proyectos \$4300.-

Destinatario del proyecto:

- Personal administrativo y operativo

Acción: Coordinar e instaurar modalidad home office en los puestos que puedan realizar tareas tele trabajables.

En el marco de la pandemia Covid 19, empresas del mundo debieron adaptarse rápidamente a la modalidad de teletrabajo u home office, como medida de prevención de propagación del virus. Implementar esta modalidad, en este caso, se plantea como beneficio. El fin es brindar a las personas que ocupen puestos tele trabajable, la posibilidad de realizar sus actividades desde su hogar. Se propone en esta etapa comenzar a implementar y media la viabilidad del proyecto con el personal administrativo. Se sugiere difundir la información en el mes de marzo, pudiendo los colaboradores comenzar a gozar de esta modalidad a partir del mes de abril del año 2021.

Se deberá considerar la autorización del retiro del equipamiento de las instalaciones de la empresa, para aquellas personas que no cuentan con PC en su domicilio.

Se debe realizar un seguimiento, para evaluar los resultados de aplicar esta modalidad, con los dueños de la compañía, jefe de área y asesor externo cada dos meses durante el plazo de un año.

Etapas del proceso

- Definir en conjunto con los dueños los puestos de tele trabajables.
- Definir la cantidad de días que se otorgara el beneficio.
- Definir políticas de control en conjunto con los jefes de área.
- Publicación del beneficio y política.
- Establecer reuniones para seguimiento.
- Realizar devoluciones a los colaboradores de su desempeño en esta modalidad.

Recursos materiales

- Computadores de escritorio o notebook de la empresa

Recursos humanos

- Asesor de RRHH \$8000

Destinatarios:

- Personal administrativo

Acción: Implantar la marca en el publico interno y externo, originando difusión y publicidad en redes sociales.

Esta acción tiene como objetivo difundir las actividades que Redolfi realiza, haciendo hincapié, en aquellas vinculadas a responsabilidad social, crecimiento del negocio y productos que comercializa la compañía.

Etapas del proceso

- Recolectar información de campañas solidarias realizadas y testimonios de entidades que hayan sido beneficiadas.
- Recopilar testimonio de colaboradores que hayan participado en estas campañas.
- Gestionar la contratación de un Community Manager que realice el diseño y la publicación de las actividades de la compañía en redes sociales.
- Coordinar reuniones periódicas con asesor de recursos humanos y community manager para establecer nuevas difusiones.

Recursos Materiales:

- Book de fotos de la compañía 1500.-

Recursos humanos:

- Community Manager – honorarios \$8700.-

Destinatarios del proyecto

- Personas de Redolfi SRL.
- Clientes, proveedores, comunidad.

El desarrollo y seguimiento de las propuestas detalladas con anterioridad deben realizarse por un especialista en Recursos Humanos, por este motivo es que se propone la contratación de un asesor externo que acompañe el proceso de implementación y evaluación final del proyecto.

Las sugerencias comienzan desde un manual con pautas sencillas, para continuar con la confirmación de grupos de trabajo en cuestiones simples, que luego serán comunicadas por los involucrados al resto de la empresa, avanzando hacia la implementación de beneficios, finalizando con la comunicación hacia el público externo de este trabajo desarrollado para, y por los colaboradores de Redolfi SRL.

Se busca a través de esta propuesta involucrar distintas áreas en tareas comunes, diferentes a las que habitualmente se realizan, generando sinergia, e incluso en el futuro, dando a conocer talentos ocultos.

Se propone a los dueños de la compañía, realizar reuniones trimestrales participando en ellas junto a los mandos medios, con el objetivo de realizar seguimiento al plan estratégico.

A partir de la información recolectada, se determinarán las modificaciones que se consideren necesarias para mejorar.

Se detallan los costos en los cuales deberá incurrir la empresa para la implementación del plan estratégico y el marco de tiempo para cada actividad.

Propuesta de medición o evaluación de acciones

Con el fin de evaluar los beneficios de este plan de mejora, se plantean dos mediciones que abarcan desde los costos de la implementación hasta la evaluación por parte del personal.

Se realiza el cálculo y análisis del retorno sobre la inversión (ROI), con el fin de determinar si las acciones sugeridas y los gastos que deberán enfrentar para ello, son rentables y no generan pérdida para la compañía.

Recursos	Costos
Creación manual de normas	\$ 11,240
Comité acciones solidarias	\$ 5,500
Publicación en redes sociales	\$ 10,200
Implementación tele trabajo	\$ 8,000
Costo Total	\$ 34,940

Gastos Redolfi	
Total	20834904.1

Calculo ROI	
$\frac{\text{Gastos - Inversión}}{\text{Inversión}}$	x 100

Calculo ROI		
$\frac{20834904.10 - 34940}{34940}$	x 100	59.53%

El resultado obtenido a través del cálculo detallado, demuestra viable la inversión en el plan estratégico de gestión para la implementación del proyecto. Con el objetivo de evaluar el impacto de las acciones presentadas con anterioridad en el personal, se sugiere la actualización necesaria de la encuesta de satisfacción con la que la compañía cuenta y realizarla luego de doce meses para medir el nivel de satisfacción de los colaboradores. La fecha deberá ser entre los meses de enero a marzo del 2022.

La encuesta se realizará a todos los empleados de la compañía, considerando sus cinco locales. Dentro del informe de gestión final de asesor externo de Recursos Humanos, se expondrán los resultados de las encuestas.

Conclusión

A modo de conclusión, luego de analizar la información brindada, y en la realización del reporte de caso detallado se observa que, si bien la compañía no cuenta con departamento de recursos humanos, los puntos a trabajar están vinculados a cuestiones de organización y mejoras. El proceso de liquidación de sueldos lo realizan de manera exitosa, por los datos brindados no cuentan con problemas sindicales, ni juicios en cartera.

Esta forma de administración ha acompañado la expansión de la marca, por lo que denota que, si bien se puede mejorar, esta manera de gestionar ha funcionado.

Aun así, resulta necesaria la contratación de un analista de rrhh que comience a gestionar los procesos que componen al área, para integrar lo que hoy en día se realizan de manera esporádica e informal.

Con el presente trabajo se pretende diseñar e implementar acciones en primera instancia para mejorar cuestiones que beneficien a los colaboradores con los que la compañía cuenta actualmente, para luego ante búsquedas de personal, proyectos de expansión, colaboración en actividades de responsabilidad social, en definitiva, a través de acciones realizadas por los propios empleados, la compañía se posicione en el medio.

Redolfi SRL cuenta con las características de una empresa PYME con potencial para crecer. La experiencia con la que cuenta, más el aporte de un profesional en la materia, permitirá alcanzar cada uno de los objetivos planteados en este reporte de caso.

Recomendaciones

Se recomienda en primera instancia gestionar lo necesario para la creación de un departamento de recursos humanos que administre los procesos necesarios, principalmente para selección, capacitación, planes de carrera, beneficios. Es importante que la empresa desarrolle un proceso de inducción formal, donde pueda mostrar todo referido a su actividad, que no es poco, considerando que es una empresa familiar. Cuenta con descripciones de puesto, pero no las explotan el potencial de la herramienta.

Con esta base tan importante como es la descripción de los puestos de la compañía, podrían desarrollar capacitaciones, plan de carrera, movimientos horizontales o verticales, mejorar condiciones laborales. Si bien el camino es largo y se debe comenzar desde lo más general hacia lo más específico, a través de la gestión integral de los recursos humanos, se podría en un futuro hasta aplicar evaluaciones de desempeño en pos de generar cambios importantes, desde la creación de áreas, puestos, hasta la desvinculación de aquel personal que no tiene las aptitudes necesarias.

Se podría considerar ofrecer becas o capacitaciones en instituciones a aquellas colaboradoras que destaquen y tengan posibilidades de crecer dentro de la empresa y hacer crecer a la empresa también. Incluso hasta se podría hablar, en un proyecto pretensioso, sobre reformular la estructura de la empresa, acotando costos.

La recomendación general, luego de realizar el reporte de caso antes descrito, es trabajar sobre lo que la empresa ya tiene, para luego comenzar a ampliar horizontes y acompañar el crecimiento, desde la gestión de recursos humanos tanto de lo que compete a esta rama como a toda la organización en general.

Bibliografía

Aguado Hernández, M. (2016) “Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”. *Marketing Ventas*. N° 309. (pp. 23- 33).

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). La marca del empleador. *Journal of Brand Management*, 185-206.

Ávalos, Carlos. *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2010.

Boletín Oficial. Emergencia Sanitaria. Decreto 260/2020.DECNU-2020-260-APN-PTE- CORONAVIRUS (COVID-19). Recuperado <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020031201NS.pdf>

Boletín Oficial. Régimen Legal del contrato del teletrabajo. Ley 27555. Recuperado <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Campaña Marca Empleadora Empresa Arcor – 2015- Premios Eikon. Recuperado <https://premioeikon.com/marca-empleadora-grupo-arcor-tenes-una-empresa-por-delante/>

DESARROLLOORGANIZACIONALSSC (12 de abril de 2016) Diez funciones de un agente de cambio en el Desarrollo Organizacional. Recuperado <https://desarrolloorganizacionalssc.wordpress.com/2016/04/12/diez-funciones-de-un-agente-de-cambio-en-el-desarrollo-organizacional/>

El boom del comercio virtual en cuarentena – Informe Cámara Argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas. Revista CADAM (2020) Recuperado <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18>

Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos*. Deusto, Bilbao, 1999.

Handbook (2018) La importancia de la marca empleadora, construyendo una estrategia de employer branding. Publicación Randstan. Recuperado https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf

Herzberg , *Teoría de los dos factores*, 1959.

Idalberto Chiavenato - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Edición 2007.

INDEC, (2020) Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Ministerio Hacienda. Presidencia de la Nación. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

INDEC, (2020) Informe Técnico Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (APH). Presidencia de la Nación. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf

Informe Técnico Pymes registradas en Argentina (2020), Ministerio de Producción. Presidencia de la Nación, recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Los mejores lugares para trabajar. Encuesta Great place to work, Latinoamérica (2020). Recuperado de:

<https://www.greatplacetowork.com.ar/mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores-empresas-para-trabajar-de-latinoam%C3%A9rica/2020>

Las mejores marcas –compañías para trabajar en Argentina (2020).

Recuperado de:

https://www.glassdoor.com.ar/Premio/Las-Mejores-Companias-Para-Trabajar-Argentina-LST_KQ0.45.htm.

Jacobs, R. (2003). Convierta a los empleados en embajadores de la marca. Marketing de ABA Bank, p35.

LinkedIn, Ranking de empleadores de InDemand, <http://talent.linkedin.com/indemand> (octubre de 2012). Recuperado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer.

Per Frankelius. *PESTEL Modellen. 2016*

Programa de precios cuidados. Resolución 20/2014. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/225000-229999/227372/norma.htm>

Programa de recuperación productiva. Ley 27264. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. Recuperado <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/norma.htm>

R. Edward Freeman (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach.

Redolfi S.R.L. Recuperado <http://www.redolfisrl.com.ar/>

Régimen del Teletrabajo. Cámara Argentina de distribuidores y autoservicios mayoristas. Comunicado. Recuperado <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/>

Séptima encuesta a Pymes de PwC Argentina (2020). Recuperado <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

Sullivan, J. (2004). Los 8 elementos de un empleo exitoso.

Anexos

Anexo 1



NORMAS DE CONVIVENCIA

Se describen la visión y guías para los colaboradores de Redolfi SRL. Las mismas tienen como objetivo mantener la misión de ofrecer un servicio altamente orientado a la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

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

Misión

Atender a las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas sustentando en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.



Nuestros valores

- Respeto hacia el cliente, proveedor, y al equipo de trabajo que conforma a la empresa.

- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad, y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta coherente y sincera.

- Sentido de equipo sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

- Responsabilidad social y comunitaria buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calle, escuela, colegio secundario, colaboración en general con las mismas instituciones del pueblo e iglesia.

- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.



Nuestras normas:

- El presentismo y puntualidad en el trabajo son esenciales para un mejor desempeño de toda la organización. La reiteración de llegadas tardes o los retrasos mayores a 5 minutos deberán ser debidamente justificados ante su Supervisor.

- Siempre que Usted esté demorado o deba ausentarse por causas imprevistas, deberá comunicarlo a su Supervisor, dentro de la primera media hora de su ingreso al trabajo o con anterioridad si esto fuera posible. Si no pudiera efectuar la llamada, por favor solicite a un familiar o allegado que la realice.

- Licencia por Enfermedad: el empleado Ausente deberá comunicar (personalmente o mediante un allegado) a su supervisor a efectos de iniciar el procedimiento correspondiente a este tipo de ausencias.

- No está permitido realizar dentro de la Empresa y durante el horario de trabajo reuniones o visitas de empresas tales como obras sociales, seguros, tarjetas de créditos, telefonía móvil, vendedores de productos u otros servicios.

- Es obligatorio el uso de Elementos de Protección Personal (EPP).

- Si necesita ingresar o tener productos para su uso personal, que son habitualmente comercializados por la Empresa, deberá declararlo a su ingreso la cual procederá a registrar el/los productos.

- Por razones de seguridad no está permitido el uso de celulares, auriculares y equipos audio en el puesto de trabajo.

- La Empresa solicita el uso adecuado y cuidado del equipamiento asignado para el desarrollo de sus tareas.

Anexo 2

Modelo publicación convocatoria comité



Anexo 3

Modelo remera comité solidario



Anexo 4

Modelo de cartelería



Anexo 5

Modelo de encuesta de satisfacción



ENCUESTA 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 a 10 años
- Mayor de 10 años

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

- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

2) ¿Le brinda la compañía información sobre novedades relevantes del trabajo y sociales?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca

3) ¿Los medios de comunicación de la compañía, te han brindado la información necesaria para conocer sus actividades?

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces
- Nunca



4) ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por parte de la empresa?

- Si
- No
- No sabe/No contesta

5) ¿Cuál es su calificación para las actividades de responsabilidad social que realiza la empresa?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

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

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

7) Si le ofrecen trabajo en otra empresa por el mismo salario ¿cambiaría el actual?

- Si
- No
- No sabe/no contesta

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

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

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

- Siempre
- Muchas veces
- Poca veces
- Nunca



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

- Siempre
- Muchas veces
- Poca veces
- Nunca

11) ¿Recomendaría a amigos y familiares trabajar en Redolfi SRL?

- Si
- No
- No sabe/no contesta

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACION

Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo