

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Línea Temática: Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora

**PROYECTO PARA CONVERTIR A LA EMPRESA AJ & J A REDOLFI
EN UNA MARCA EMPLEADORA**

Miguelina Elizabeth Sánchez

DNI: 31415573

Legajo: VRHU08540

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

2020

Resumen

El presente trabajo apunta a posicionar a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL como una marca empleadora, de modo de lograr que los mejores talentos se muestren deseosos de trabajar en la compañía y que sean los propios colaboradores quienes ponderen los beneficios de desempeñar sus actividades en la empresa. Si bien el diagnóstico realizado se muestra positivo en relación a las fortalezas y oportunidades que presenta la misma, el contexto competitivo del entorno sugiere encontrar una solución a corto plazo, por lo que se proponen acciones tendientes a resolver las principales deficiencias detectadas. Es por ello que se diseñó a modo de propuesta superadora un plan de posicionamiento de marca empleadora que ayude a la empresa a aumentar la rentabilidad y a mejorar sus acciones en lo que refiere a la gestión y retención del talento. De esta manera, se podrá alcanzar un buen clima organizacional, y ahorrar tiempo y dinero, además de mejorar la calidad de servicio que la empresa ofrece.

Palabras clave: Marca Empleadora - Endomarketing - Clima Organizacional

Abstract

This work aims to position the company AJ & JA REDOLFI SRL as an employer brand, in order to ensure that the best talents are willing to work in the company and that it is the employees themselves who weigh the benefits of carrying out their activities in the company. Although the diagnosis made is positive in relation to the strengths and opportunities that it presents, the competitive context of the environment suggests finding a short-term solution, so actions are proposed to resolve the main deficiencies detected. That is why an employer brand positioning plan was designed as an overcoming proposal to help the company increase profitability and improve its actions regarding talent management and retention. In this way, a good organizational climate can be achieved, saving time and money, as well as improving the quality of service that the company offers.

Keywords: Employer Branding - Endomarketing - Organizational Climate

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación	6
Marco Teórico	15
<i>Marca Empleadora</i>	15
<i>Propuesta de Valor al Empleado (PVE)</i>	16
<i>Retención de talentos</i>	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementación	20
<i>Objetivos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acciones</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusiones.....	27
Bibliografía.....	29
Anexos	31

Introducción

En la actualidad, las empresas han ido comprendiendo la importancia de generar motivación en sus colaboradores y del aprovechamiento integral del talento de los mismos. Es por ello que colaborar en su proceso de formación y fortalecer las capacidades individuales y de liderazgo, es una forma de apreciar su potencial de crecimiento. En este sentido, el *Employer Branding* se considera hoy una tendencia usada para atraer al mejor talento humano, pues brinda las herramientas necesarias para que la marca empleadora pueda ser exitosa. Entre estas, la mejor manera de generar un buen clima organizacional, la implementación de políticas de recursos humanos que favorezcan el desarrollo de las personas, etc.

El presente reporte de caso relaciona esta línea temática a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL, la cual se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La misma posee una trayectoria de más de 50 años en el sector de distribución de productos alimenticios y cigarrillos en la provincia de Córdoba y otras provincias vecinas. Entre las marcas que la empresa comercializa, se pueden mencionar Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre otras. Además, la empresa posee una flota propia de más de 70 vehículos, entre automóviles, pequeños y medianos utilitarios, camiones y autoelevadores, mediante los cuales logra realizar una óptima distribución de sus productos y servicios. Su cartera de clientes alcanza a más de 6000, compuestos en su gran mayoría por supermercados, almacenes de barrio, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, comedores, farmacias y perfumerías.

Dicha empresa es de origen netamente familiar, es por eso que la familia Redolfi posee una reconocida influencia en la zona. Actualmente desempeñan su labor en la empresa más de 130 empleados, sin embargo, la misma aún no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, lo que le ocasiona problemas en cuanto al proceso de selección de talentos, de inducción, de promoción interna y capacitación para los nuevos puestos, y en lo que respecta a la comunicación entre los diferentes sectores.

Por otra parte, la estrategia de la empresa consiste en marcar una diferenciación con la competencia a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente

y con precios competitivos, es por ello que necesita que los empleados estén capacitados para tal fin. En este sentido, AJ & JA REDOLFI SRL pretende que sus colaboradores demuestren un alto nivel de desempeño en sus funciones, sean personas con ansias de crecer y superarse, cuenten con vocación de servicio y mantengan constantemente una actitud positiva hacia el trabajo en equipo. Una ventaja en este aspecto es que el personal es mayormente oriundo de la ciudad, por lo que muchos de ellos ya se conocen de otras actividades e incluso han ingresado a trabajar gracias a recomendaciones de otros empleados. Sin embargo, lo que resulta ser un beneficio, también puede ser un problema, ya que ciertas problemáticas externas pueden involucrarse en el clima de la organización, afectando al desempeño laboral y, en última instancia, perjudicando en la atención a los clientes.

En cuanto al trato con sus empleados, la filosofía de trabajo es que la relación laboral es una relación humana, por lo cual debe estar apoyada en el respeto mutuo, la tolerancia, la responsabilidad y la cordialidad. Sin embargo, no se posee información de la empresa acerca de que pongan en conocimiento del personal la misión, visión y valores de la misma, además de pautas de trabajo, procedimientos internos y algunos beneficios con que cuentan los empleados. Tampoco existe forma de constatar que el clima de trabajo sea el adecuado, pues no hay registro de que se hayan realizado encuestas de satisfacción laboral.

El *Employer Branding*, en este sentido, alienta a las empresas a definir claramente el papel que juegan los empleados en su organización, ya que, a través del departamento de Recursos Humanos y con la colaboración de los departamentos de Comunicación y Marketing, se puedan transmitir con éxito los mensajes como empleador de referencia. El departamento de Recursos Humanos, entonces, resulta ser el responsable de alinear la marca empleadora con la marca corporativa, por lo cual se torna un problema que no haya un departamento de Recursos Humanos dentro de la organización.

Lo dicho anteriormente se torna indispensable a la hora de posicionar a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL como una marca empleadora. Por ende, lo que se pretende con el presente reporte de caso es colaborar con la empresa en la implementación de una propuesta que permita resaltar los beneficios de trabajar en la misma, de modo de que los mejores talentos se muestren deseosos de trabajar en la compañía. Al respecto, cabe mencionar algunos antecedentes de trabajos referenciados a la temática en el país:

Guerrico y Echeveste (2019), en su trabajo *Foco en la Selección y Onboarding de Millennials y Centennials para acompañar la expansión de una marca*, desarrollan un antecedente empírico que concierne a una empresa del rubro alimentos y bebidas, al igual que la empresa objeto de estudio del presente reporte, pero situada en la provincia de Buenos Aires. Mediante un método mixto (cualitativo y cuantitativo), se posicionó el área de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, con el fin de alcanzar un impacto positivo como marca empleadora y un ahorro significativo de mano de obra en resultados tangibles e intangibles, mediante nuevos procesos de selección y *Onboarding* y aplicando las tecnologías necesarias para desarrollar mejores profesionales en la compañía.

Por su parte, Cuomo y Merel (2017) presentaron la tesis *Atractivo organizacional en Pymes de Argentina*. Este antecedente teórico realizado en Buenos Aires como trabajo de investigación final, pretendió analizar los beneficios que generan mayor atractivo organizacional entre los ofrecidos hoy en las PyMEs de Argentina, además de analizar causas, consecuencias y características de la propuesta de Valor que cada empresa construye en su estrategia de marca empleadora. Como conclusión, se observó que el concepto de atractivo organizacional se encuentra relacionado con el de marca del empleador, resaltando el atractivo que debe tener una empresa, tanto para sus empleados actuales como para sus candidatos potenciales.

Finalmente, la relevancia del presente trabajo es que busca brindar un aporte a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL, dada la importancia de los beneficios que genera posicionarse como marca empleadora, en lo que refiere a la captación y retención de talentos y en relación a los aportes que realiza en el clima laboral de la empresa.

Análisis de Situación

Como se ha mencionado, la empresa AJ & JA REDOLFI SRL enfrenta una serie de dificultades que no hacen posible su posicionamiento como marca empleadora, para lo cual se deberían realizar los ajustes y mejoras correspondientes. Dado que el concepto de marca empleadora debe nacer de la misión, visión y valores propios de la compañía, se detallan los mismos a continuación.

La información aportada por la empresa indica que su *Visión* consiste en: 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.

La *Misión*, por su parte, hace referencia a: Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Los Valores son los que se detallan a continuación:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- 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.
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Cabe mencionar que la empresa tiene una buena relación con sus empleados y ofrece trabajo a las personas de los lugares en los que se encuentra. Como se ha mencionado, no tiene un proceso de selección de los empleados, sino que se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con Gerencia General. Tampoco hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, pero es parte de la cultura empresarial la promoción interna: esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, y el criterio es la confianza.

Asimismo, no hay información acerca de la comunicación interna en la empresa, aunque los errores que se cometen hacia el interior de la misma, hacen suponer que no existe una gestión adecuada. Como se ha mencionado, en la empresa actualmente no existe un área de Recursos Humanos para el manejo de 132 empleados, por lo cual no se fomenta el sentimiento de pertenencia a la marca, sumado a que la empresa tampoco cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. Sin embargo, intenta sostener su posicionamiento patrocinando eventos y equipos deportivos, como es el caso de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y del club de vóley de 7ma de James Craik. En cada patrocinio la empresa provee las camisetas con la marca de la empresa, con pedido de exclusividad en todos los casos. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

A fin de realizar un análisis de la situación que permita comprender la problemática de la empresa en relación a su posición como marca empleadora, es necesario conocer también el entorno en que esta se desenvuelve. Se sugiere utilizar para ello el análisis conocido como PEST, diferenciando entre los factores externos que pueden estar influyendo de alguna manera sobre la organización. Según sus siglas, el mencionado análisis alude a factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos:

Políticos: La constante disputa de poder entre los distintos gobiernos, ha creado en el país un clima negativo y de inestabilidad para las empresas, siendo las Pymes las más afectadas. Tras la difícil situación social y económica que enfrentó el país en los últimos años, el 2020 promueve enormes desafíos políticos ante la regresión del entramado social argentino y la demanda de una sociedad que anhela vivir dignamente. Para ello, una vez encausada la deuda externa y la relación con el FMI, se podrá “reactivar paulatinamente la economía y dar respuestas lenta y progresivamente a los distintos sectores sociales (...)” (Viudes, 2020).

Económicos: Si bien Argentina cuenta con abundantes recursos naturales y, con un Producto Interno Bruto (PIB) de US\$450 billones, resulta ser una de las economías más grandes de América Latina, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido su desarrollo sumiendo al país en una elevada pobreza que alcanza al 35,5% de la población. A pesar de que “en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables” (Banco Mundial, 2020), además de una amplia producción de alimentos e industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna, se han debido implementar diversos programas como la Asignación Universal por Hijo, para ayudar económicamente a la población del país. Por esta causa, a partir de 2018 debió hacerse una revisión del plan económico y se pidió ayuda al Fondo Monetario Internacional (FMI) por “US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas” (Banco Mundial, 2020), lo que hasta hace poco se encontraba en proceso de renegociación. Según la información obtenida en la página web del Banco Mundial (2020), el peso argentino ha perdido 68% de su valor en comparación

al mes de abril de 2018, con una inflación anual superior al 50% y una contracción en la economía de un 2,2% adicional en 2019.

Sociales: Las condiciones sociales en la Argentina han variado en función a las crisis que ha sufrido el país, el cual registra una de las mayores caídas de la pobreza multidimensional. Ante esto, la opinión de Minujín y Ferrer (2019) es que se debe “sostener, ampliar y fortalecer un sistema de protección integral de carácter universal que combata los altos niveles de desigualdad” (s.p.). Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado han sido positivos; sin embargo, reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos permite profundizar en las necesidades actuales: la priorización del mercado interno, la importancia de la cooperación regional, la reafirmación del papel del Estado y la reducción de la pobreza y desigualdad. En este aspecto, se vuelve imposible no tomar en consideración la actual pandemia de COVID-19 y sus impactos en la población, ante lo cual el Ministerio de Desarrollo Social ha debido incrementar la asistencia mediante la Tarjeta Alimentar a más de 3.5 millones de personas, llegando a un total de 11 millones alrededor del país y con mayor concentración en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, y Santa Fe (El Intransigente, 2020).

Tecnológicos: Los avances tecnológicos y científicos ocurren actualmente con gran rapidez, como es el caso de las redes 5G que se han desplegado en ciudades de todo el mundo con dispositivos diseñados para aprovechar esta tecnología. Sin embargo, al mismo tiempo aumenta también la inseguridad de los dispositivos tecnológicos, y los ataques de ransomware podrían aumentar y extender su daño potencial al mundo físico. Particularmente en el rubro de la empresa, se debe gestionar la complejidad de la exposición, la visibilidad y el control como estrategia importante para detener estos ataques, aumentando la seguridad de IoT para proteger de las crecientes amenazas a los consumidores y a las organizaciones (IDC, 2019).

Una manera de llegar a conocer con mayor certeza el alcance de los problemas y dificultades que presenta la empresa en su microentorno, así como algunos aspectos positivos a potenciar, y el comportamiento de la competencia, es la utilización de la

herramienta conocida como “Análisis de las cinco fuerzas de Porter”, dado que la misma permite determinar la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos secundarios y la rivalidad entre los diferentes competidores.

➤ *Barreras de entrada para nuevos competidores*

Dentro del análisis de las barreras de ingreso, se consideran distintas variables que permiten la amenaza de potenciales ingresantes al sector y a las distintas industrias. La inversión inicial se considera de una intensidad alta debido a que las gestiones implican tratativas de un desembolso importante de dinero, inversión en el mobiliario, el pago de las autorizaciones, la contratación y capacitación del personal idóneo para el manejo del negocio, entre otros. La cartera de clientes y cartera de proveedores es un aspecto fundamental en la vinculación estratégica con actores y aliados estratégicos, desarrollo del conocimiento y manejo del negocio, y finalmente, las restricciones legales e impositivas.

➤ *Poder de negociación de los proveedores*

Resulta importante recordar la presentación de las distintas industrias que conforman este sector, pues dentro de estas se encuentran los productores, mayoristas intermediarios y comercializadores que hacen que la propuesta llegue a los segmentos de consumidores. En esta línea se encuentran también los mayoristas que, si bien son parte de la industria intermediaria, también en algunas situaciones se convierten en proveedores. En conclusión, podría decirse, que si bien existe una diversidad importante de empresas productoras, estas son las que terminan delimitando las pautas de comportamiento comercial para que el intermediario, en su vinculación con los integrantes del segmento consumidor, termine estipulando ciertos paquetes y propuestas en base a lo que el productor establece. Concretamente, las compañías proveedoras son los actores con mayor protagonismo y priorización sobre el sector, siendo una fuerza determinante para su desenvolvimiento.

➤ *Poder de negociación de los clientes*

El consumidor actual prefiere pagar en cuotas con tarjeta de crédito, compara precios, se siente inteligente al adquirir productos promocionales y con descuento. Es muy exigente y está bien informado debido a que tiene la información sobre precios y costos a mano en cualquier dispositivo electrónico. Debido a la alta competencia en el rubro mayorista, su fuerza es muy alta.

➤ *Amenaza de productos sustitutos*

La industria y el sector se mueven en una dinámica difícil, puesto que hasta los propios productores pueden convertirse en sustitutos del servicio y el modelo de negocio. En algunos casos, ciertos actores intermediarios terminan reemplazando el propio servicio de distribución, dado que tienen contacto directo con los productores y terminan siendo una plataforma publicitaria de la propia propuesta del productor.

➤ *Fuerza competidora*

Para el análisis de la fuerza competidora, es importante reconocer quienes son los actores denominados competidores. Los intermediarios y comercializadores presentan una diversidad de propuestas similares y la cantidad de actores en esta industria sobrepasa la media. La diferenciación se sitúa en aspectos muy concretos tales como: la marca, el posicionamiento, la decisión de la estrategia de precio y su contribución marginal, es decir, como define su objetivo estratégico de rentabilidad. El otro aspecto que evidencia la diferenciación y el poder de negociación, no frente a las demás fuerzas, sino frente a sus pares, es decir a sus competidores, es la trayectoria y la confiabilidad que puede proyectar una empresa. Por ende, su capacidad de negociación es media baja, es decir que no tiene una fuerza determinante dentro del sector, sino que se encuentra supeditada a la negociación de las industrias proveedoras y también a la capacidad de búsqueda y predisposición de los consumidores.

Otro análisis que cabe incluir en este reporte es el análisis FODA, el cual contempla las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas hacia el interior de la empresa:

➤ *Fortalezas:*

- Trayectoria y reconocimiento de la empresa a nivel local y nacional.
- Cultura organizacional consolidada.
- Gestión sustentable.
- Beneficios para los colaboradores.
- Predisposición al desarrollo estratégico.
- Amplia experiencia en el mercado.
- Empresa dirigida por sus dueños directos.
- Posibilidades de expansión.

➤ *Oportunidades:*

- Posibilidad de aumentar el éxito organizacional tras convertirse en una marca empleadora.
- Aumento de difusión online.
- Créditos para Pymes.
- Productos de primera necesidad.
- Necesidad de los consumidores de proveerse de productos en sitios cercanos a su domicilio.
- Posibilidad de incorporación de segundas marcas.

➤ *Debilidades*

- Ausencia de un área de recursos humanos.
- Modelo de negocios obsoleto.
- Pocas oportunidades de capacitación.
- Falta de expertise tecnológico.
- Falta de objetivos estratégicos.
- Ausencia de una planificación adecuada.
- Fallas en la comunicación interna.

➤ *Amenazas*

- Importante competencia en la zona.
- Inestabilidad económica.

- Consumidores más independientes.
- Aumentos impositivos

Para profundizar en el análisis, cabe destacar que AJ & JA Redolfi S.R.L. no posee actualmente un área de Recursos Humanos, por cual no existen procesos adecuados de selección de personal, inducción para los distintos cargos o puestos, y gestión del clima laboral. Esto se observa con mayor detalle en el organigrama de la empresa: el sector de Depósito y Logística depende del Gerente de Administración y Finanzas, el área de Seguridad e Higiene reporta directamente al Gerente General y algunos vendedores no están bajo la línea de ningún supervisor, lo que complica aún más el circuito de comunicación de la empresa.

A su vez, se ha mencionado que el enfoque de la empresa se centra en la importancia de ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de los clientes, y los empleados que buscan esta realización van ascendiendo en responsabilidad, aunque no estén preparados para las nuevas tareas que se les asignan, en relación al tiempo y a la confianza que se genera con los superiores. Esto último ha generado algunos problemas y hubo que volver atrás en la decisión en más de una ocasión, en ausencia de una gestión más adecuada.

Como se ha podido comprobar en el análisis FODA, la empresa cuenta como una fortaleza sus variadas líneas de producto y los precios competitivos que ofrece a sus clientes. En este momento, la empresa busca ampliar su infraestructura mediante la construcción de un nuevo centro de distribución, considerando la necesidad de aumentar la cantidad de empleados y productos, tomando este camino como forma de revertir la situación. Sin embargo, para que esto ocurra de la manera esperada, los nuevos colaboradores deberán capacitarse en la optimización de la satisfacción del cliente y los aspectos administrativos y de logística que permitan lograr una mejor organización interna, de modo de evitar fallas en los sistemas manuales y pérdidas por robos, roturas, y errores en el control de stock, para lo cual se hace necesaria la implementación de un área destinada a la gestión del recurso humano, o en su defecto, la tercerización en una consultora con personal idóneo capaz de encargarse adecuadamente de la capacitación del personal.

Como oportunidades presentes, la empresa cuenta con las actuales políticas del Gobierno Nacional que benefician al rubro de alimentación y la necesidad de los consumidores de proveerse de productos en sitios cercanos a su domicilio, lo que amplía la cartera de posibles clientes de la empresa. A su vez, el alto valor de marca de los productos comercializados por AJ & JA Redolfi S.R.L. favorece la comercialización de los mismos y disminuye el riesgo de amenaza de productos sustitutos.

En lo que respecta a las ventas, estas se realizan casi sin restricciones, pues no se exigen volúmenes mínimos de compras sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. Por ende, se observa que en la actualidad la empresa atraviesa cambios constantes, y es por esto que necesita tener capacidad de innovar y aportar soluciones creativas a los conflictos que puedan surgir. Al respecto, una capacitación adecuada podría optimizar el movimiento interno de mercadería y de la flota de transporte, reduciendo los gastos operativos y aumentando los márgenes de marcación. Las limitaciones propias que podrían superarse, respecto del funcionamiento inicial, se relacionan con la posibilidad de atraer nuevas alternativas de negocio y con el sostenimiento de precios competitivos sin sufrir una baja en la rentabilidad.

Por lo citado previamente, queda en claro la importancia de que la empresa AJ & JA REDOLFI SRL pueda convertirse en una marca empleadora, realizando los ajustes y modificaciones correspondientes, para que los empleados se sientan satisfechos de trabajar en la empresa y sean ellos mismos quienes la recomienden.

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollan los actuales conceptos referentes al eje temático marca empleadora, en relación a la propuesta de valor al empleado y a su retención, a la vez que se desarrollan las teorías y autores que dan soporte al diagnóstico del problema, analizando convergencias y divergencias entre estos, y profundizando en las principales definiciones utilizadas en el presente reporte de caso.

Marca Empleadora

En la actualidad, la reputación corporativa se ha convertido en una prioridad para gran parte de las empresas. En este sentido, De la Peña González (2012) considera que las redes sociales han marcado una nueva etapa en la que los mensajes enviados por la empresa han de ser reales, puesto que se recibe el feedback de forma inmediata. Según sostiene el autor, hoy en día son más valoradas las empresas que ofrecen estabilidad laboral y desarrollo profesional, cuentan con un buen clima laboral y se corresponden con una marca líder. De allí la importancia de atender a la gestión del capital humano, mostrando que la empresa resulta atractiva para trabajar, lo que se le ofrece al capital humano, lo que ofrece la competencia directa, y lo que más valora la fuerza laboral en la actualidad (Linardi & Cortina, 2017).

En acuerdo con De la Peña González (2012), Picota y Pinzón (2014) consideran que las estrategias de *endomarketing* han dejado de considerarse técnicas modernas, para comenzar a verse en la actualidad como necesidades estratégicas que permiten a las empresas el fortalecimiento de la marca corporativa y la atracción del talento. Asimismo, el concepto de marca empleadora es fundamental para crear un compromiso afectivo entre ambas partes, dado que hace que el colaborador se sienta “a bordo” del barco, es decir, totalmente integrado y adaptado a la organización, lo cual forma parte del proceso conocido como *Onboarding* (Arenal, 2018).

Por otra parte, Prieto (2013) considera que la gestión del talento humano debe buscar la optimización de habilidades de los empleados, como la creatividad, participación y mejoramiento continuo. En este sentido, Blasco López y otros (2014) enumeran cuatro conceptos indispensables que deben ser tenidos en cuenta para la construcción de la mencionada marca: la transmisión de valores de la compañía, la

transmisión de ventajas de la compañía, la comunicación interna empleada por la compañía, y el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

La PVE es el conjunto de atributos que tanto el mercado laboral como los empleados de una compañía determinada perciben como el valor que les aporta trabajar en ella (Hernández, 2012), haciendo referencia a lo tangible e intangible, por lo cual incluye el aspecto económico y otros como formación, flexibilidad, estabilidad, y beneficios sociales (Jiménez & Avilés, 2013). Para aportar un buen resultado, esta estrategia debe estar correctamente comunicada y reflejar los rasgos principales de la compañía, de modo de contribuir a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados (Hernández, 2012).

Según Quinteros (2014) es posible determinar seis aspectos que deben incluirse en una PVE: el personal, los procesos del trabajo, el liderazgo, los aspectos institucionales y de comunicación, el poder de decisión, y las recompensas. Un estudio que aporta información en este sentido es el presentado en Santiago de Chile por Medina (2018) con el título *Propuesta de valor para retener y atraer talentos de la Generación Y en la Junta de Aeronáutica Civil*. Mediante una metodología mixta que aplicó el método cuantitativo, utilizando la encuesta realizada por *Employers for Youth* en su versión 2017, se pretendió investigar el subsistema de incentivos, buscando cuales son los elementos motivadores para mantenerse en la organización o cuales se deben potenciar, a fin de elaborar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que incluya la mayor cantidad de atributos que los miembros de esta generación valoran, con la finalidad de retener o atraer a los colaboradores.

Retención de talentos

El establecimiento de estrategias para la retención del personal resulta fundamental para su seguimiento, continuidad e integración a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero & Cabello, 2010). Si bien existen numerosas técnicas de retención, se destacan las políticas de rendimiento, reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera a la hora de retener el talento. En este sentido, cabe mencionar la tesis de maestría presentada por Valdebenito (2016),

titulada *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*, y que fuera aplicada en la empresa Intervial Chile. El método de investigación tuvo un enfoque inductivo-deductivo, en el cual, a partir de resultados individuales, se intentó encontrar una teoría capaz de generalizar y fundamentar los distintos aspectos, elementos y características de la propuesta de valor y la retención de talento, llegando a la conclusión de que la fidelización del empleado ya no se consigue con salarios altos y recompensas monetarias únicamente.

Por ende, como sostienen Torres et al. (2010), se trata de generar una adecuada estrategia de atracción y fidelización, suscitar interés entre futuros candidatos y generar prestigio como empleador, ofreciendo una mayor calidad de vida, un mejor lugar de trabajo y un desarrollo como persona y profesional. Dado que el dinero ya no es el único elemento de motivación, las empresas ponen en relieve nuevos valores corporativos, y como bien mencionan Linardi y Cortina (2017), ofrecen diversos beneficios que se constituyen una Propuesta de Valor para el Empleado. Así, consiguen que los trabajadores conecten con la organización y no se quieran desprender de ella.

Estos métodos de reconocimiento hacia los trabajadores, se hacen efectivos a partir de la implementación de una adecuada evaluación de desempeño, de modo de conocer los resultados alcanzados por el personal y obtener información para luego realizar una retroalimentación respecto a su desempeño. A pesar de lo mencionado, De la Peña González (2012) considera que resulta un desafío cubrir las expectativas de los clientes internos, lo cual se logra poniendo la atención en la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el compromiso afectivo. Como sostienen Linardi y Cortina (2017), esto es cada vez más visible en las empresas de Argentina, sobre todo en aquellas que ya lo han puesto en práctica en otros países con resultados ampliamente satisfactorios.

A modo de cierre, cabe destacar que la importancia que posee la marca empleadora dentro del sector de alimentos y bebidas, no es menor que la que presenta en cualquier otro ámbito, y se constituye en una herramienta que, a través del cuidado del recurso humano, fomenta el crecimiento de la organización. Se considera indispensable gestionar en la empresa en estudio un adecuado clima organizacional, además de una correcta política de recursos humanos que favorezca el desarrollo de los colaboradores, ya que estos deben poder considerarse como clientes internos, alinearse con la identidad de la organización, y de ese modo, ser los primeros en promocionar la marca.

Diagnóstico y Discusión

Como se ha mencionado, en la información brindada por la empresa no existe registro sobre encuestas de satisfacción laboral que puedan indicar que el clima de trabajo es el adecuado. Las encuestas de satisfacción, las evaluaciones de desempeño y las demás herramientas que pueden aplicarse desde el departamento de Recursos Humanos, repercuten en un buen clima organizacional, y si son usadas correctamente, permiten ahorrar tiempo y dinero, además de mejorar la calidad de servicio que la empresa ofrece. Es en función lo expuesto que se puede sostener que el clima laboral tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional y sobre la satisfacción de los miembros de la organización. Por ende, el mismo debe ser tenido en cuenta a la hora de posicionar a la empresa como marca empleadora.

Por otra parte, diversos antecedentes y material teórico comprueban el éxito de aquellas empresas que se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y sus niveles de satisfacción. De esta manera, son ellos quienes facilitan el posicionamiento y reconocimiento de la marca, produciendo un incremento de popularidad y ejerciendo gran influencia en la captación y retención del talento. Por lo tanto, la importancia de que la empresa logre resolver este problema consiste en que la satisfacción de los empleados repercute positivamente en la rentabilidad de la misma, y lo mismo ocurre en el caso contrario: si los colaboradores están descontentos y otorgan una mala reputación a la empresa, es imposible que esta pueda acceder a la captación y retención de los mejores talentos, tornándose asimismo muy difícil brindar un servicio de calidad a los clientes externos.

A su vez, el análisis de situación realizado permite identificar ciertas incertidumbres políticas y económicas que atraviesa el país y que colocan a las empresas en una situación de vulnerabilidad, pero a la vez descubre nuevas oportunidades debido a la trayectoria y reconocimiento de la empresa a nivel internacional, y a la posibilidad de incorporar nuevas políticas de recursos humanos revisando los mecanismos de comunicación interna, el clima interno, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, poniendo el acento en que estos logren identificarse con los valores de la compañía.

Es por ello que, para responder a la pregunta de por qué esta organización necesita convertirse en una marca empleadora, cabe mencionar que el *Employer Branding* se considera hoy una tendencia usada para atraer al mejor talento humano, pues brinda las herramientas necesarias para que la marca empleadora pueda ser exitosa. Entre estas, la mejor manera de generar un buen clima organizacional, la implementación de políticas de recursos humanos que favorezcan el desarrollo de las personas, etc. Por otra parte, la marca empleadora debe nacer de la misión, visión y valores propios de la compañía, considerando las diversas dimensiones que la misma abarca. Su enfoque debe ser el valor que generan los empleados, siendo estos el principal autor de su éxito.

Por ende, se sugiere la implementación de una propuesta que permita posicionar al como marca empleadora, de manera de que sean los propios colaboradores quienes pongan en valor los beneficios de desempeñar sus actividades en la empresa, a partir de que se encuentren completamente satisfechos con su trabajo y la forma en que allí se los considera.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Convertir a la empresa AJ & J A REDOLFI SRL en una marca empleadora, de modo de aumentar su rentabilidad en un 2% y atraer y retener los mejores talentos a la organización, mejorando su clima laboral.

Objetivos específicos

- Fortalecer la comunicación interna de la empresa optimizando los canales de comunicación existentes y diseñando nuevos en caso de ser necesario.
- Reconocer el desempeño de los colaboradores de la empresa, a fin de lograr la retención de talentos.
- Implementar un programa de beneficios que ayude a mejorar el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores de la empresa.

Alcance

El contenido del presente plan se aboca a la implementación de estrategias de Recursos Humanos que permitan posicionar a la empresa AJ & J A REDOLFI SRL como una marca empleadora, a fin de solucionar los inconvenientes que posee la empresa, disminuir el malestar en los colaboradores y aumentar la productividad de la organización.

La temporalidad del mismo abarca el segundo semestre del año 2021, y está diseñado para ser implementado dentro de las instalaciones la empresa, situadas en la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina.

Acciones

➤ *Fortalecer la comunicación interna*

A través del programa “Fortaleciendo la comunicación”, se busca lograr un circuito de comunicación interna claro y preciso para mejorar la calidad del flujo de comunicación e información dentro de la empresa. Su fundamento consiste en poder evitar inconvenientes e incertidumbre por parte del equipo, dado que la comunicación se considera el concepto base para trabajar en los fundamentos de integración, y por ende, en la percepción que el colaborador tiene sobre su rol y protagonismo en la empresa

Por ende, se propone realizar una intranet especialmente para la empresa, como así también construir una aplicación para celulares inteligentes que los integrantes de la empresa podrán descargar gratuitamente.

En primer lugar, se creará una intranet innovadora y práctica para la empresa, de fácil uso, buscando que su sistema fomente nuevas maneras de colaboración, donde cada integrante pueda expresar su punto de vista, creando una conexión entre todos los trabajadores. Asimismo, esta pretende favorecer el alcance de los mensajes a todos los niveles jerárquicos, disminuyendo la sobrecarga de e-mail, y facilitando la puesta en práctica inmediata de las acciones indicadas. Esta dispondrá de información actualizada y de calidad durante las 24 horas del día, los 365 días del año, y cada trabajador tendrá un usuario y contraseña para acceder a ella, lo que asegura un control y seguridad de a la información que está expuesta en el sistema.

La aplicación móvil para celulares inteligentes tiene por objetivo brindar a los trabajadores una comunicación rápida y eficaz, mejorando los circuitos de mensajería de la organización, y posibilitando una conexión entre todos los colaboradores que se encuentren desarrollando sus tareas tanto dentro como fuera de las instalaciones de la empresa. Dicha aplicación será descargada de forma gratuita mediante el store de cada móvil. Al momento de ingresar por primera vez a la plataforma, la misma le pedirá a cada usuario que cree un perfil con una contraseña personal, y rápidamente podrá acceder a información relevante y actualizada, además un menú con diferentes segmentos de uso, a saber:

- CamScan: es una aplicación dedicada a escanear todo tipo de documentos utilizando la cámara móvil del celular. Permite editar la imagen desde la app, adaptar el tamaño y color y además optimiza la calidad de la misma.

- Minube: es gestionada por Google, es un complemento de la cuenta de Gmail. Sirve para guardar archivos de cualquier clase, como fotos, videos, documentos, entre otros, y además permite crear una comunidad para que diferentes personas puedan visualizar y editar documentos.

Recursos: Computadoras (en stock), medios de comunicación interna para promocionar la intranet (en stock), celulares (pertenecientes a cada usuario), Programador en sistemas, Encargado de Recursos Humanos.

Costos: \$45000

Marco de tiempo: Se considera un lapso de tres meses para el diseño y la puesta en marcha de la intranet y la app.

➤ *Reconocer y retener talentos*

El propósito del programa “Reconociendo el desempeño y reteniendo talentos” es reconocer a los colaboradores de la empresa AJ & J A REDOLFI SRL por su desempeño y logros alcanzados. El mismo se fundamenta en la necesidad de mejorar la productividad de los trabajadores como así también su satisfacción por desempeñar tareas en la organización, de manera de que se sientan reconocidos por la empresa y se comprometan con su permanencia en la misma.

Se propone la elaboración de métodos de reconocimiento hacia los trabajadores, de modo de optimizar la retención de talentos tras evaluar cómo se desarrollan los trabajadores en sus actividades cotidianas y seleccionar a aquellos colaboradores que deben ser más valorados por el aporte que realizan a la organización.

En este sentido, la evaluación de desempeño puede resultar de utilidad para determinar qué tan productivos son los integrantes de la empresa. Cuando este proceso no se desarrolla de manera formal, provoca un desconocimiento de los resultados alcanzados y una indiferencia al respecto de la ejecución de la actividad. Esta herramienta permite su vez elaborar planes de mejora, descubrir personal con potencial y obtener información para luego realizar una retroalimentación respecto a su desempeño.

Las áreas en que se desarrolla esta evaluación, son las siguientes:

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Orientación a los resultados
- Calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Liderazgo

Se procederá asimismo a capacitar a los evaluadores, que en este caso serán los jefes de cada área. Se le explicará el funcionamiento del sistema, y una vez realizada la evaluación deberán devolver los formularios al área de Recursos Humanos para que dicho encargado pueda analizar el contenido del mismo y detectar personal con potencial, necesidades de realizar capacitaciones o elaborar futuros planes que permitan cumplir las metas empresariales. Por último, se le brindará a cada trabajador un feedback por su desempeño alcanzado, brindándole todo tipo de información para mejorar.

Recursos: Computadora, impresora, hojas A4 (en stock), Encargados de las diferentes áreas y específicamente de Recursos Humanos.

Costos: \$15000

Marco de tiempo: La sistematización de la metodología a utilizar y la capacitación para los evaluadores, se estiman ser llevadas a cabo en un lapso de dos meses.

➤ *Aumentar los beneficios otorgados a los colaboradores*

Se sugiere diseñar un programa de beneficios acorde a las necesidades reales de los colaboradores, para lo cual se procederá a detectarlas y enfocarlas, fundamentando esta propuesta en la intención de gratificar al trabajador por formar parte de la empresa.

El beneficio consiste en otorgar distintos tipos de voucher con diferentes alternativas para su uso, como ser: acceso gratuito a cursos o capacitaciones virtuales o presenciales de su interés en alguna institución de la zona, descuentos a gimnasios, ofertas en los minoristas que trabajan con la empresa, entre otros.

Cada trabajador tendrá la posibilidad de elegir el beneficio que más se adecue con sus necesidades e intereses. Se otorgarán a su vez diversos descuentos en heladerías, cines y teatros, tiendas de indumentaria y demás comercios en los que se pueda efectuar acuerdos que serán abonados por la empresa en tarifas preferenciales.

Asimismo, se propone habilitar un espacio donde se genere el hábito de reconocimiento por parte de la organización, utilizando diferentes formas:

- Foto del trabajador: colocar en lugares visibles para todo el personal la imagen del trabajador destacado del mes.

- Regalos: se regalará a los colaboradores destacados un obsequio como forma de agradecimiento y que a la vez pueda ser utilizado en el uso cotidiano (ejemplo: mochila con el logo de la empresa, llavero con el emblema de la organización, vasos térmicos, etc.)

- Notificación escrita: mediante una carta, correo electrónico, tarjeta formal o nota impresa, se detallarán los motivos de felicitación y frases alentadoras a continuar desempeñándose de la misma manera.

Recursos: Medios de comunicación de la empresa para difundir el programa y herramientas tecnológicas (en stock), Computadora (en stock), 1 tarjeta semanal, 1 obsequio semanal. La selección la realizarán los encargados de los diferentes departamentos en colaboración con el personal de Recursos Humanos.

Costos: \$50000, según vouchers y premios otorgados en empresas de la región.

Marco de tiempo: Dado que se trata de la implementación de diversas actividades, se estima como plazo tentativo cuatro meses de duración para la concreción de este plan.

Diagrama de Gantt

El marco temporal de la propuesta, se detalla en función a cada programa en el siguiente Diagrama de Gantt:

Programas	Acciones	Año 2021 - Meses -					
		1	2	3	4	5	6
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<i>Programa N°1: Fortaleciendo la comunicación</i>	Creación de una intranet especialmente para la empresa						
	Construcción de una aplicación para celulares inteligentes						
<i>Programa N°2: Reconociendo el desempeño y reteniendo talentos</i>	Sistematización de la metodología de evaluación de desempeño						
	Capacitación a evaluadores						
	Feedback a colaboradores						
<i>Programa N°3: Aumentando los beneficios</i>	Diseño de un programa de beneficios						
	Implementación de diferentes formas de reconocimiento						
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	Encuesta de clima laboral						

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Una vez cumplidos los 6 meses de implementación del proyecto, se realizará una evaluación de la propuesta mediante una encuesta de clima laboral que permitirá observar:

- La operatividad entre las diferentes áreas
- La efectividad de los beneficios otorgados
- La fluidez de las comunicaciones internas.
- El impacto de las evaluaciones de desempeño
- El aporte de las capacitaciones realizadas
- El funcionamiento de la intranet

El modelo de la encuesta a realizar se adjunta en Anexos.

La eficacia de la propuesta será evaluada mediante el Retorno de Inversión (ROI), efectuando el siguiente cálculo: las ganancias del ejercicio 2018 alcanza la suma \$15.000.000; la inflación del año 2019, de un 53,8%, elevó ese importe hacia final del ejercicio a \$23.070.000. Finalmente, una nueva inflación del 22,3% indica un importe actual a octubre 2020 de \$28.214.610.

Por ende, el beneficio de la propuesta fue estimado en \$564.292, correspondiente al 2% de la rentabilidad obtenida. El mencionado importe, menos el costo de la propuesta calculado en \$110.000 según el total de los 3 programas, sobre el costo de la propuesta y ese resultado multiplicado por cien, permite obtener como porcentaje 412%, lo cual demuestra la viabilidad de la propuesta.

$$\text{ROI} = \frac{\text{beneficio} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \times 100 = \frac{(\$564.292 - \$110.000)}{\$110.000} \times 100$$

Conclusiones

La elaboración del presente reporte de caso buscó brindar un aporte a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL en relación a los beneficios que podría generar en su rentabilidad el hecho de constituirse en una marca empleadora, mejorando la captación y retención de talentos, y el clima laboral de la empresa. En la actualidad ya se ha comprobado que los buenos resultados que obtienen algunas organizaciones se deben en gran parte a la motivación de sus colaboradores y al aprovechamiento integral de sus talentos, de lo que se desprende que el clima tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional.

A su vez, la marca empleadora debe nacer de la misión, visión y valores propios de la compañía, por lo que se hace necesaria la incorporación de estrategias de Endomarketing que consideren a los colaboradores como clientes internos, poniendo el acento en la satisfacción de sus necesidades y motivándolos de manera de que puedan alinearse con la identidad de la organización. Dado que esta es la mejor manera de generar un buen clima organizacional, el departamento de Recursos Humanos resulta ser el responsable estratégico de alinear la marca empleadora con la marca corporativa.

Por ende, tras el desarrollo de un minucioso análisis de situación que permitió identificar las incertidumbres políticas y económicas que atraviesa el país y que colocan a las empresas en una situación de vulnerabilidad, se llegó a la conclusión de que la importancia de que la empresa logre resolver este problema consiste en que la satisfacción de los empleados puede repercutir positivamente en la rentabilidad de la misma, dado que la reputación corporativa se ha convertido actualmente en una prioridad, a causa del impacto que producen los comentarios en las redes sociales.

Por otra parte, existen numerosos antecedentes que demuestran que las estrategias de Endomarketing han aportado a las empresas importantes beneficios en cuanto al fortalecimiento de la marca corporativa, la atracción del talento, la disminución de la rotación del personal, y la motivación de los colaboradores. Es por ello que se diseñó a modo de propuesta superadora un plan de posicionamiento de marca empleadora que ayude a la empresa AJ & JA REDOLFI SRL a aumentar la rentabilidad y a mejorar sus acciones en lo que refiere a la gestión y retención del talento, realizando los ajustes y modificaciones correspondientes para que los empleados se sientan satisfechos de trabajar en la empresa y sean ellos quienes la recomienden.

Algunos aspectos que no han sido planteados en la introducción y que sugieren nuevas discusiones y líneas de investigación, se incluyen en este apartado de manera brindar ciertas recomendaciones a la organización:

En primer lugar se recomienda la revisión del modelo de negocio actual, ya que se considera obsoleto en relación al contexto de la organización y de su contexto en general. Dentro de este ítem podría incluirse el hecho de considerar otro tipo de liderazgo en la empresa que se corresponda y adecúe a los objetivos y necesidades actuales de la organización.

Se considera importante también utilizar estrategias de marketing digital de mayor relevancia ya que éstas son una herramienta muy útil en la actualidad globalizada; esto podría aumentar la rentabilidad de la empresa, además de ser un medio mediante el cual podría visibilizarse en parte el resultado del objetivo planteado.

Se recomienda así mismo hacer uso de métodos informatizados en lo que a controles de mercadería se trata. Esto bajaría los costos y pérdidas ocasionadas por los métodos manuales utilizados en la actualidad.

Por otro lado, el cuidado del medio ambiente también es un eje que debe profundizarse, implementando más y mejores acciones en este sentido y aprovechando la oportunidad mediante la realización de campañas que permitan transmitir la información de la conciencia ecológica de la región. De esta manera, se podrá incrementar la valoración que el público tiene de la empresa, aumentando la captación de clientes.

Bibliografía

- Arenal Laza, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001*. La Rioja, España: Editorial Tutor Formación.
- Banco Mundial (2020). *Argentina: panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A. y Fernández Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53.
- Cuomo, F. y Merel, J. (2017). *Atractivo organizacional en Pymes de Argentina*. (Tesis de Grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- De la Peña González, M. (2012). La reputación corporativa y la gestión de recursos humanos. *Harvard Deusto Business Review*, 38, 62-66.
- El Intransigente (2020). *El panorama de la pobreza en Argentina: 11 millones de personas reciben asistencia alimentaria*. Recuperado de <https://elintransigente.com/2020/08/el-panorama-de-la-pobreza-en-argentina-11-millones-de-personas-reciben-asistencia-alimentaria/>
- Guerrico, M.V. y Echeveste, N. (2019). *Foco en la Selección y Onboarding de Millennials y Centennials para acompañar la expansión de una marca*. (Tesis de Grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, M. A. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *Marketing Más Ventas*, 27(277), 42-49.
- IDC (2019). *Panorama tecnológico 2020*. Recuperado de <https://idconline.mx/corporativo/2019/12/16/panorama-tecnologico-2020>
- Jiménez, A. y Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. *Marketing y Ventas*, 117, 16-22.
- Linardi, A. y Cortina, M. (2017). *Marketing para recursos humanos: Comunicaciones internas para la Marca Empleador*. Buenos Aires: Granica.
- Medina, M. (2018). *Propuesta de valor para retener y atraer talentos de la Generación Y en la junta de aeronáutica civil*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168121>

- Minujín, A. y Ferrer, M. (2019). La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza. *Voces en el Fénix*. Recuperado de <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-situaci%C3%B3n-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstrucci%C3%B3n-de-la-igualdad->
- Picota, F. y Pinzón, E. (2014). Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y aprovechar los recursos más importantes, agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. *Prisma Tecnológico*, 5(1), 10-15.
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Trabajo de Grado, Universidad de Medellín, Colombia.
- Quinteros, P. (2014). *Propuesta de Valor al empleado, compensaciones y más*. 23° Congreso de Gestión de Personas CENTRUM APERHU. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/4-APERHU_Pilar_Quinteros.pdf
- Torres, M. Morgan, J. Romero, R. y Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo Gerencial*, 2(2), 166-185.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>
- Viudes, H. (2020). Panorama político: del 2019 al 2020. *Agendasur*. Recuperado de <https://agendasur.com.ar/2020/01/02/panorama-politico-del-2019-al-2020-del-desastre-a-los-grandes-desafios/>

Anexos

Se solicita responder a la siguiente encuesta de clima laboral colocando SI o NO:

1. ¿Considera usted que la compañía es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?
3. ¿Confía en sus compañeros de trabajo?
4. Cuando se presenta un problema ¿Cómo se resuelve?
5. ¿Puede usted expresar opiniones dentro de su grupo de trabajo?
6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?
7. ¿Las herramientas y equipamiento que utiliza son mantenidos en forma adecuada?
8. ¿Cuenta con suficiente espacio y agradable para realizar su trabajo adecuadamente?
9. ¿El espacio físico en donde trabaja se encuentra apto (limpio)?
10. ¿Posee buena iluminación?
11. ¿Cuenta con una descripción de su puesto detallada y actualizada?
12. ¿Recibe información suficiente para desempeñar correctamente su trabajo?
13. ¿La comunicación dentro de la empresa es buena?
14. ¿Existen posibilidades de crecimiento laboral en la empresa?
15. ¿Existen programas de capacitación dentro de la compañía?
16. ¿Le interesa aprender/capacitarse en su trabajo?
17. ¿La organización alienta su desarrollo profesional?
18. ¿Su superior/jefe directo evalúa de algún modo las tareas que ha realizado?
19. ¿Recibe un reconocimiento justo acorde al trabajo realizado?
20. ¿Los trabajadores que posee un desempeño sobresaliente son reconocidos?
21. ¿Se encuentra satisfecho con los beneficios que le brinda la empresa?