

# Universidad empresarial Siglo 21



Trabajo final de graduación

**Implementación de marca empleadora a A.J & J.A Redolfi S.R.L, como estrategia para la mejora de la productividad a través del aumento de compromiso y motivación en sus empleados.**

Urquiza, Camila Andrea

38.477.653

VRHU13569

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Rio Cuarto, 2021.

## **Agradecimientos**

A mi familia, por el apoyo brindado, por creer en mí y por enseñarme a perseverar en lo que me proponga.

A mis amigos, por darme fuerzas en el camino transitado, ofreciéndome su ayuda incondicionalmente.

A mi abuelo, por enseñarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A Adriana, por cada momento de estudio compartido y por guiarme en este recorrido.

A todos ellos, ¡Gracias! Por qué de una forma u otra son también parte de este logro.

## **Resumen**

El presente reporte de caso fue abordado en A.J & J.A Redolfi, empresa de gran renombre en el rubro alimenticio la cual se encuentra ubicada en James Craik, provincia de Córdoba. En ella se trabajó como tema principal la incorporación de una marca empleadora, mostrando la importancia que tiene contar con esta en la organización, ya que beneficia tanto a su imagen interna como externa.

Luego de realizados los estudios correspondientes del contexto en que la firma se encuentra inmersa, se ha observado como problemática la falta de conocimiento del nivel motivacional y sentido de pertenencia de los trabajadores. Para su solución, esta nueva implementación, tiene como finalidad lograr el aumento en el compromiso de los colaboradores logrando de esta manera un notorio cambio no solo en cuanto a mejora del capital humano, sino también en la optimización de la productividad de la empresa.

*Palabras claves:* Marca empleadora – Motivación – Capital Humano – Productividad.

## **Abstract**

This case report was executed in A.J & J.A Redolfi, a company of great renown in the food sector which is located in James Craik, province of Córdoba. In it, the main topic was the implementation of an employer brand, showing the importance of having this in the organization, since it benefits both its internal and external image.

After carrying out the corresponding studies of the context in which the firm is immersed, it has been observed as problematic the lack of knowledge of the motivational level and sense of belonging of the workers. As a solution, this new implementation aims to achieve an increase in the commitment of employees, thus achieving a noticeable change not only in terms of improving human capital, but also in optimizing the productivity of the company.

*Keywords:* Employer brand - Motivation - Human Capital - Productivity.

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de situación .....	6
Análisis Pestel .....	7
Análisis de factor político y económico: .....	7
Análisis de factor social:.....	7
Análisis de factor tecnológico: .....	9
Análisis de factor ecológico: .....	9
Análisis de factor legal: .....	10
Las cinco fuerzas de Porter .....	10
Poder de negociación del cliente: .....	10
Poder de negociación del proveedor:.....	10
Amenaza de nuevos competidores: .....	11
Amenaza de productos o servicios sustitutos: .....	11
Rivalidad entre los competidores existentes:.....	11
Análisis FODA .....	11
Marco teórico .....	14
Marca empleadora .....	14
Clima laboral.....	15
Propuesta de valor al empleado.....	15
Diagnóstico y discusión .....	17
Conclusión diagnóstica .....	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	19
Alcance.....	19
Incorporación de Community manager.....	19
Desarrollo como propuesta de valor al empleado de incentivo al “empleado del mes” .....	20
Marco de tiempo para la implementación .....	22
Evaluación del impacto de la implementación.....	22
Conclusiones .....	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía .....	25
Anexos	
Anexo 1. Escrito “Empleado del mes”	
Anexo 2. Examen preocupacional.	

## Introducción

A.J & J.A Redolfi, es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios. Se ubica en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Con experiencia desde hace 50 años en el rubro, posee una cadena de salones de venta mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, perfumería, artículos de limpieza, cigarrillos, entre otros, para el abastecimiento a kioscos, bares y confiterías, supermercados, farmacias, bares-restaurantes, perfumerías, librerías. Dichos productos comercializados pertenecen a marcas de gran renombre (Algunas de ellas, Unilever Argentina, Arcor, Johnson y Johnson, Fratelli Branca, Kodak)

Los autoservicios de la firma están ubicados en San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Su distribuidora principal se encuentra en James Craik, donde es centralizada la administración, y es desde allí donde se abastece a las sucursales de Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

En cuanto a su estructura, cuenta con dos organigramas. El primero, referido a las sucursales; indicando si posee ventas mayoristas o por distribución. El segundo organigrama da muestra acerca del centro de distribución principal. Partiendo de la gerencia general se encuentran dos sub áreas, la primera corresponde a la gerencia de ventas, la segunda tiene que ver con la gerencia de administración y finanzas.

La empresa tiene 132 empleados y una cartera de 6000 clientes, abasteciendo casi a la totalidad de la provincia y llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. El sistema que utilizan para captar nuevos clientes es a través de las redes sociales, búsquedas de clientes en Google My Business o del boca en boca.

La organización muestra, en relación a otras distribuidoras, una gran competitividad en cuanto a los precios ofrecidos a sus clientes. Además de ofrecer una amplia variedad de productos, se destaca por su servicio, ya que provee a sus clientes la mercadería en un corto tiempo de entrega, ofrecen descuentos por pagos de contado y financiación de hasta 30 días. Por otra parte, se encargan de asesorar a sus clientes en cuestiones de nuevos negocios y de realizar seguimiento de los mismos.

Si bien la misma cuenta con ventajas significativas para el rubro, es importante tener en cuenta, a la hora de realizar mejoras, cuales son los aspectos que pueden mostrarse como desventajas. De esta manera se observa que la empresa tiene grandes competidores, lo cual hace que la capacidad de reinventarse deba ser constante para mantenerse competente.

Por otro lado, A.J & J.A Redolfi, no posee área de Recursos Humanos. La liquidación de sueldos del personal es realizada por la administración. Por la ausencia de dicha área, la empresa no cuenta con un proceso de inducción. Mediante este, el nuevo colaborador tomaría conocimiento de la cultura de la empresa, historia, beneficios que ofrece, entre otros. Por otra parte, esto hace que no se realicen las correspondientes evaluaciones de desempeño, de esta manera no es posible detectar si hay necesidad de realizar capacitaciones que colaboren a la mejora de la empresa. La última encuesta de clima fue realizada en 2005 sólo en la sucursal central y no se encuentran registrados los resultados, lo cual hace que no se conozca el grado de motivación y los requerimientos de los empleados. Además, no cuenta con un proceso de selección de personal. En caso de necesitar de un nuevo colaborador, el responsable del área demandante es quien evalúa los curriculum recibidos en la empresa. En caso de precisar un cargo de alta responsabilidad la búsqueda se realiza mediante distintos diarios.

La organización intenta mantener al personal que trabaja para ellos, de esta manera hay un bajo índice de rotación y una alta promoción interna de los empleados. Esta característica ha generado descontentos, ya que la promoción se da sólo en base a la confianza y en oportunidades los empleados no están capacitados para realizar las nuevas tareas de ciertas áreas y en ocasiones se ha tenido que retroceder en la decisión.

Con el siguiente reporte de caso, se buscará implementar un plan para generar la marca empleadora de la organización. Esta necesidad se da en base a lo estudiado sobre la empresa y también prestando atención a los antecedentes analizados acerca del tema. El primer antecedente corresponde al relevado de la tesis de grado de Pagani (2020), realizada en la ciudad de Córdoba. Este reporte de caso es llamado *“Desafíos empresariales del Siglo XXI: Man-ser S.R.L., Innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME”*, la cual manifiesta que “Un desarrollo eficiente de marca empleadora mejora el posicionamiento en el mercado, genera una cadena de beneficios en la que el bienestar de los empleados influye positivamente en el nivel de ventas de la empresa.” (p. 7)

Se observa a la marca empleadora un elemento importante para el crecimiento de la empresa, guiado a formar una competitividad que perdure en el tiempo, al conseguir que la compañía se reconozca como un sitio favorable a la hora de prestar servicio, recibiendo lealtad de los colaboradores que pertenecen a la organización y acercando colaboradores con capacidad para un puesto determinado; y beneficiando el incremento en la productividad (Pagani, 2020)

Por otra parte, el segundo antecedente utilizado corresponde al extraído de la tesis de maestría de Lainez Castro (2016) *“El employer branding como generador de compromiso en*

*la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*” desarrollada en Guayaquil, Ecuador.

En esta investigación realizada con una metodología cualitativa, se ha observado que:

La creación de marca empleador[*sic*] genera un gran valor intangible dentro de las empresas, convirtiéndose esta gestión en una ventaja competitiva. Actualmente, existen empresas que reconocen la importancia que tiene la implementación del Employer Branding con el fin de posicionarse como buen empleador. Tanto así que, el auge que tiene esta tendencia, se demuestra cuando las empresas buscan encontrarse dentro de los primeros puestos, en ser reconocidos como los mejores lugares para trabajar. Por lo que, la nueva relación que se está desarrollando entre empleado y empleador por medio de la marca, tiene como finalidad la atracción y la retención de talento, ya que se trabaja con la imagen de la organización y el desarrollo del compromiso organizacional (Lainez-Castro, 2016, p.2)

Teniendo en cuenta lo desarrollado, se encuentra como oportunidad de mejora para la organización, la implementación de una marca empleadora. La presencia de esta dará resultados positivos para la misma, ya que gracias a esto se beneficiaría tanto la imagen interna como externa de la empresa, aumentaría el nivel de motivación de los colaboradores y por consiguiente la productividad. Además será provechoso para el mantenimiento de la baja tasa de rotación, producto de la retención de talento.

## **Análisis de situación**

A.J & J.A Redolfi S.R.L dedicada a la venta y distribución mayorista de productos del rubro alimenticio cuenta con gran competitividad referido a precios que le ofrece a sus clientes, variedad de productos para la comercialización, y excelente servicio en cuanto a tiempos de entrega acotados donde las sucursales tienen un tiempo de entre 24 y 48 horas para realizar la entrega de los productos a los clientes, además, ofrecen descuentos del 2% y 3% por pago al contado y financiaciones a 30 días.

Otro aspecto por el cual la empresa se diferencia es por su asesoramiento comercial a los clientes con toda la información que necesitan al momento de instalar un nuevo local. Además, realizan visitas de seguimiento con quince días de frecuencia.

Es pertinente también, tener en cuenta que la empresa ha presentado un plan de inversión estratégica con el propósito de favorecer la ampliación en cuanto a la cantidad de ventas. Dicho plan consiste en el traslado del centro de distribución a un lugar más amplio donde se logren economías de escala más atractivas, se eviten pérdidas de ventas por faltante de stock, robo de mercadería, índices altos de roturas, desabastecimiento de sucursales, vencimiento de la mercadería por falta de control, entre otras soluciones.

De todas maneras es necesario que la firma, para mantenerse competente, esté atenta no solo a sus necesidades y la necesidad de sus clientes, sino también del grado de necesidad y satisfacción de sus colaboradores.

Al no tener área de Recursos Humanos la organización, entre otras ausencias de políticas, no cuenta con la realización frecuente de encuestas de clima; las cuales darían como beneficio el crecimiento profesional del equipo de trabajo, motivación de los trabajadores al compartir sus opiniones o ideas que puedan servir para la mejora de la organización, y a su vez crear el sentido de pertenencia de los mismos, al ver que sus sugerencias son tomadas en cuenta. Sin contar con dichas encuestas se hace dificultoso en algunos aspectos, detectar errores como también realizar innovaciones en resultado a esto, que podrían promover un mejor desempeño laboral.

Al momento no se han realizado en la empresa implementaciones de una marca empleadora. Trabajar sobre la creación de la misma dará como resultado la fidelización de los empleados de la empresa, los mismos sintiéndose a gusto en la misma, y aumentando su compromiso con esta, lo cual será beneficioso no solo en lo referente al nivel de productividad de la organización, sino también en cuanto a la buena reputación que tendrá la empresa hacia afuera, haciendo que cada persona que busque empleo, desee trabajar en la misma, ya que en estos



tiempos no es suficiente solo ofrecer una buena remuneración, si no también lo que se busca es contar con un buen clima de trabajo, beneficios e incentivos para el empleado. Además, para A.J & J.A Redolfi S.R.L será de mayor facilidad dar con grandes talentos a la hora de reclutar personal ante la necesidad de llenar alguna vacante.

Es importante tener en cuenta el entorno de la empresa a la hora de realizar alguna nueva implementación que se requiera en la organización.

#### *Análisis Pestel*

Dicho instrumento de planificación estratégica definirá cada contexto que condicione en una u otra medida a la empresa. Con esta, se realizará una breve descripción del entorno, a través de aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales:

- *Análisis de factor político y económico:*

En el presente, Argentina así como el resto de los países del mundo está siendo afectada por el fenómeno de la pandemia del virus COVID-19. Como consecuencia de esto el estado ha tomado como decisión estratégica el aislamiento social preventivo y obligatorio con el fin de minimizar la propagación del mismo.

Esto ha generado una caída del ingreso en los hogares, ya que muchos rubros han sido impedidos para trabajar. Es por esto que Alberto Fernández, actual presidente del país hace frente a una nueva crisis económica. El gobierno ha respondido con polémicas medidas de política fiscal con el propósito de favorecer la economía y el consumo. Es así que el mismo optó por sostener y reforzar lo referente a la protección social, aunque muchos cuentapropistas quedaron excluidos. El estado además de beneficiar con el ingreso familiar de emergencia (IFE) a trabajadores informales, trabajadores de casas particulares, monotributistas sociales y monotributistas de clase A y B; favoreció a las empresas con el programa para la asistencia al trabajo y la producción (ATP), el cual es entregado para que las mismas abonen hasta un 50% del salario de los trabajadores privados.

En cuanto a impuestos devengados, no ha habido una respuesta que pueda darles ayuda. Es así que no han podido enfrentar esta situación, lo cual refleja un parate en la actividad productiva y comercial.

A su vez, el gobierno anunció en agosto un acuerdo de reestructuración de la deuda externa. Esto ha dado optimismo en los inversores.

- *Análisis de factor social:*

Tal como señala INDEC (2020):

o En el primer trimestre de 2020, el impacto de las restricciones impuestas en el marco de la pandemia de la COVID-19 fueron incipientes en la dinámica del mercado laboral.

o 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. (p. 3)

o En la comparación respecto del cuarto trimestre de 2019 se observa que:

- La tasa de empleo se redujo en 0.8 puntos porcentuales (p.p.), mientras que la ocupación demandante se redujo en 1,1 p.p. Como también ocurrió en los primeros trimestres de los últimos años, la tasa de desocupación mostró una suba de 1,5 p.p. en este trimestre. Todas estas variaciones son estadísticamente significativas.

- Como consecuencia del mencionado incremento en la tasa de desocupación y de la disminución de la tasa de ocupados demandantes, la presión sobre el mercado de trabajo presentó un incremento de 0,7 p.p.

- La reducción en la tasa de empleo se verificó con mayor incidencia en mujeres jóvenes (14 a 29 años) y en varones de entre 30 y 64 años. También entre quienes registran niveles educativos altos y entre los que se ocupan en el sector privado. Las ramas de actividad en las que se observa mayor reducción de la tasa son Construcción, Transporte, almacenamiento y comunicaciones, Enseñanza y Servicios sociales y de salud.

- La tasa de desocupación se incrementó principalmente entre quienes tenían una ocupación anterior y, en términos de tiempo de búsqueda, crecieron especialmente quienes llevan de 3 a 6 meses buscando empleo.

- Se verificó una suba en la participación, dentro de la población desocupada, de aquellos que en su última ocupación eran no asalariados, así como de quienes provienen de ocupaciones de calificación operativa.

o Tanto en la comparación interanual como respecto del último trimestre, se verificaron aumentos en las tasas de empleo en la región Noreste y caídas en las regiones GBA, Noroeste, Pampeana y Patagonia. (p. 3)

- *Análisis de factor tecnológico:*

Respecto a este factor, el gobierno ofrece líneas de financiamiento con el propósito de promover el desarrollo de la tecnología. Dichos financiamientos se ofrecen a las provincias que presenten proyectos que tengan impacto demostrable sobre la población destinataria.

Los beneficiarios pueden ser personas jurídicas, organismos gubernamentales o no gubernamentales.

Por otra parte la secretaria de planeamiento y políticas del ministerio de ciencia, tecnología e innovación productiva, correspondiente al ministerio de ciencia, tecnología e innovación productiva, el cual establece políticas con el propósito de incrementar la competitividad del sector productivo a través de un patrón de producción basado en bienes y servicios con mayor densidad tecnológica. Elaboró el “Libro blanco de la prospectiva de las tecnologías de la información y la comunicación” con el fin de exponer los principales lineamientos de una planificación y proponer líneas de acción para el desarrollo del país.

- *Análisis de factor ecológico:*

De acuerdo a esto, la Constitución Nacional Argentina, (1994) establece en su Art. 14 que:

“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.

Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.

Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.

Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos”

A partir de este lineamiento es que el país cuenta con leyes que regulan aspectos que tengan que ver con este tema. Algunas hacen referencia a los presupuestos mínimos acerca de esto, otras a cuestiones acerca del aire, bosque, energía, áreas protegidas, fauna, residuos radiactivos, minería, residuos peligrosos, etc.

Cabe destacar que en los últimos tiempos las empresas han tomado conciencia acerca del cuidado del medio ambiente. De esta manera muchas organizaciones han implementado políticas de responsabilidad social, las cuales prestan atención entre otras cosas a estos aspectos. De esta manera dan contribución al mejoramiento ambiental y al mismo tiempo da mejora en cuanto a su competitividad y el valor de la misma.

- *Análisis de factor legal:*

Al hablar de este factor se hace referencia a la ley de contrato de trabajo n° 20.744 (Ley N° 20.744, 1976), la cual contempla a todos los trabajadores excluyendo a los de la administración pública, nacional, provincial o municipal, de servicio doméstico y trabajadores agrarios.

En materia laboral, además nuestro sistema legal regula leyes como ley de asociaciones sindicales n° 23.551 (Ley N° 23.551, 1988), ley de jubilaciones y pensiones n° 24.241 (Ley N° 24.241, 1993), ley de riesgos de trabajo n° 24.557 (Ley N° 24.557, 1995) entre otras. Todas estas establecen los derechos y deberes que deben tenerse presentes en la relación laboral.

#### *Las cinco fuerzas de Porter*

Esta herramienta permite analizar los aspectos que tienen que ver con el entorno inmediato de la empresa y que tienen influencia con la misma. Facilita determinar cuáles pueden ser las necesidades a la hora de determinar una estrategia de negocio.

Las cinco fuerzas hacen referencia a: Poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes. A continuación, el análisis de cada aspecto:

- *Poder de negociación del cliente:*

Con el fin de tener poder de negociación del cliente, la organización ofrece variedad de productos con buenos precios y que se encuentran al alcance en un lapso corto de tiempo. Además provee servicios de asesoramiento a sus clientes.

- *Poder de negociación del proveedor:*

La empresa tiene poder de negociación con sus proveedores ya que tiene un gran reconocimiento de los mismos, gracias a sus volúmenes de compra. La empresa cuenta con una amplia cartera de proveedores, algunos de ellos, Massalin particulares, refinerías de maíz, Unilever Argentina, Gillete, Kraft food, Papelera del plata, Arcor, Marolio, Las Marías S.A, Compañía general de fósforos, Fratelli Branca, Kodak.

- *Amenaza de nuevos competidores:*

Intentando tener un buen lugar dentro del rubro, tienen precios competitivos, principalmente en artículos de refinería de maíz. Ofrecen productos de calidad en un tiempo de entrega acotado, financiaciones y asesoramiento comercial.

- *Amenaza de productos o servicios sustitutos:*

Bajas amenazas, por su amplia cantidad de productos ofrecidos. De todas formas, con el fin de evitar amenazas en cuanto al servicio que ofrece, la empresa busca maneras de innovar con el propósito de mantener su renombre. Posee un sistema actualizado para captar clientes a través de redes sociales, Patrocinan la marca en eventos, equipos deportivos y radio, además todos sus vehículos se encuentran plateados e identificados con la marca.

Por otro lado, se ha realizado el traslado del centro de distribución como plan estratégico para lograr economías de escala, e incorporar nuevas líneas debido a contar con un mayor espacio.

- *Rivalidad entre los competidores existentes:*

Redolfi S.A se encuentra en un rubro donde existen numerosos rivales, pero se encuentra beneficiado al ofrecer servicios de asesoramiento a clientes al momento de instalar un nuevo local y visitas de seguimiento.

Para continuar como grandes competidores en el mercado, la organización también estableció un plan de inversión, el cual consiste el traslado de la distribuidora; con el fin de disminuir sus costos fijos y así poder ofrecer mejores precios a sus clientes.

Como competidores de salones comerciales se encuentran Luconi Hnos, Grassano, Monje y Top, Baralle, y Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Macro, Diarco, Roberto Basualdo SRL, y Tarquino. Por otro lado, como competidores de empresas preventistas, Rosental, Micropak, Luconi Hnos, Baralle, Moran, Pirani, Rinaudo, Dutto, Vensall Hnos, Parodi, Zaher.

### *Análisis FODA*

Por último, se utilizará también como herramienta el análisis FODA. Esta metodología es de utilidad a la hora de analizar las características y situaciones internas y externas a las que está sometida la empresa. Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **Figura 1**

### *Análisis FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos competitivos en cuanto a precio y variedad.</li> <li>-Tiempos de entregas acotados.</li> <li>-Financiación a sus clientes.</li> <li>-Asesoramiento comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento en el volumen de ventas a través de la reciente inversión estratégica.</li> <li>-Expansión de venta a otras provincias.</li> <li>-Incorporación de nuevas líneas al negocio.</li> <li>-Adquisición de nuevas tecnologías para el transporte y traslado de mercadería.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de políticas de Recursos Humanos.</li> <li>-Descontento por malas decisiones en cuanto a promoción de empleados.</li> <li>-Grandes competidores en el rubro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conflictos políticos.</li> <li>-Aumento en costos de los productos.</li> <li>-Inflación.</li> <li>-Complicaciones en la distribución producto de los controles de ruta exigidos para el control de la propagación del virus COVID-19.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha observado, al no existir un área de recursos humanos, los empleados de A.J & J.A Redolfi S.R.L, no conocen claramente cuáles son los valores y cultura organizacional de la empresa, como así también que se espera de cada uno de ellos. A su vez, los empleadores no tienen una idea acerca de las necesidades de los empleados y cuál es su grado de bienestar dentro de la misma, lo que puede conllevar a cierto grado de incertidumbre y desmotivación en la compañía.

A nivel profesional, se encuentra oportuna la implementación de una marca empleadora. Para el correcto accionamiento de esta, es importante tener en cuenta lo analizado acerca del entorno de la organización. Es esencial tener presente que la firma debe mantenerse posicionada en un contexto el cual presenta gran cantidad de competidores. Para intentar seguir bien situado en el rubro en relación a las demás empresas que forman el mercado, no solo es necesario contar con precios competitivos, entrega inmediata y variedad de productos, sino también que la empresa sea reconocida por su optimización en cuanto al capital humano,

favoreciendo su imagen tanto interna como externa y logrando mayor renombre dentro del mercado. Para esto, debe innovar en la manera de retener a los mejores talentos, ya sean pertenecientes a la empresa o futuros colaboradores eficientes.

Se debe tener en cuenta que a pesar de la crisis atravesada por el país en cuanto a política y niveles de desempleo, las personas ansían prestar su colaboración en empresas que, no sólo brinden una buena remuneración, sino que también provean de un buen clima laboral y donde aporten beneficios por los cuales los colaboradores se esmeren por conseguir.

## Marco teórico

En esta sección se desarrollarán los temas relevantes para este trabajo. Se conceptualizará a la marca empleadora y por otra parte el clima laboral y la necesidad de contar con una propuesta de valor al empleado. Dichos conceptos se encuentran estrechamente relacionados con lo que se abordará en este reporte de caso.

### *Marca empleadora*

Según Martha Alles (2014)

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. (p.219)

Siguiendo las líneas de la autora, la construcción de la misma supone efectuar acciones inclinadas a alcanzar una buena mirada por parte del mercado, hacia la empresa como ámbito de trabajo, de manera de que quienes buscan empleo deseen hacerlo en ella. Esta mirada debe ser realizada teniendo en cuenta acciones de recursos humanos. (Alles 2014)

Tiene relevancia en estos días, tomar en cuenta el mundo globalizado y de tecnologías en el que vivimos, el cual va creciendo y mutando constantemente. De esta manera se adhiere a lo expresado por Alles (2014) que en el presente, se puede utilizar una alternativa acorde a las nuevas realidades, emplear Atracción 2.0, lo cual significa situar la empresa en las redes sociales, con el fin de llegar a personas, que posteriormente podrían convertirse en colaboradores de la firma.

Para lograr aprovechar la implementación de la marca empleadora en una empresa, es importante contar con el ofrecimiento de los beneficios más atractivos para los colaboradores en cada caso.

Construir una marca empleadora correcta comienza por identificar las cualidades particulares de la organización que generen un vínculo emocional entre el empleador y el empleado. Aquellos atributos que brindan satisfacción a las personas por los cuales les encanta[*sic*] trabajar allí. Así cuando una persona



está motivada, avanza hacia la misión de la compañía. (Gómez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati, 2016)

Se adhiere a la afirmación de que “Una marca debe empezar desde adentro hacia afuera, es por ello que el área debe comprometerse a crear una imagen fuerte de la marca donde sus empleadores sean embajadores de la misma” (Gómez et al., 2016)

### *Clima laboral*

De acuerdo a Chiavenato (2011)

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. (p.74)

Se debe tener en cuenta cual es el clima presente en la empresa, con el objetivo de mantener a los colaboradores conformes y motivados dentro de la misma para que logren, como consecuencia de esto, ayudar a la mejora productiva de la organización.

Según Bossio y Truco (2014) “El clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que éstos encuentran respuesta a sus necesidades dentro de su lugar de trabajo.” (p.21)

### *Propuesta de valor al empleado*

Conforme a Goncer Rodriguez (2014) la PVE “Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía” (p.62) Por ello se comparte que “La EVP muestra el ADN de la organización” (Goncer Rodriguez, 2014)

Se encuentra de importancia tener en cuenta que:

Esta seña de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje

que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos. (Goncer Rodriguez, 2014, p. 62)

Teniendo presentes en la organización propuestas de valor al empleado se lograra mantener la motivación en los trabajadores y ayudara a la buena imagen de la empresa hacia el exterior.

Para concluir con este apartado, en base a la lectura acerca de las diferentes bibliografías que hacen referencia a los temas que muestran relación con lo abordado para este reporte de caso, se concluye la importancia de implementar la marca empleadora, con el fin de obtener un mejor clima organizacional, donde los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos de pertenecer a la empresa y así mejorar su funcionamiento. También, en cuanto a la imagen externa de la firma, se lograra que los talentos que no conocen sobre la misma, la tomen como una compañía que presenta buenas condiciones de trabajo con un clima laboral oportuno. Contar con una marca empleadora significara contar con un óptimo clima organizacional.

## Diagnóstico y discusión

A través de lo investigado en el presente reporte de caso se ha mostrado que la empresa además de otras carencias, no conoce el grado de motivación de sus colaboradores ya que no realiza encuestas de clima de manera periódicas, De esta manera no se tienen claras las necesidades o requerimientos de los trabajadores. Además no cuenta con propuestas de valor al empleado, que servirían para alimentar la motivación mencionada y ayudar a forjar un buen clima dentro de la organización.

Como ya se conoce, la organización se encuentra dentro de un mercado con grandes competidores. Desarrollar una marca empleadora, servirá de ayuda para trabajar sobre la cultura organizacional y el clima laboral, lo cual dará como resultado la mejora en el interior y posteriormente en el exterior de la firma. Hacia el interior, ayudará al compromiso y motivación de los empleados, logrando disminuir la rotación del personal y pudiendo aprovechar los talentos presentes en la misma. Hacia el exterior de la empresa, dando a conocer una buena identidad, se lograría la atracción de candidatos idóneos para las futuras vacantes que se soliciten, ya que el común de la gente que busca empleo desearía prestar su servicio en dicha organización.

### *Conclusión diagnóstica*

Con la implementación de una marca empleadora en la organización se obtendrán trabajadores más comprometidos con la empresa. Se encuentra necesaria la incorporación de un community manager el cual será responsable de llevar la comunicación con el entorno de la empresa. Por otro lado se contemplara el desarrollo de una propuesta de valor al empleado, la cual tendrá como propósito aumentar la motivación de los trabajadores en la organización. Se lograra que los mismos se encuentren conformes de operar en la firma y lo manifestaran con resultados en cuanto a la mejora día a día del propio clima laboral y también de la producción.

Por otro lado, esta implementación permitirá que la firma se muestre hacia afuera como una empresa ideal para trabajar, tanto por su buen clima, como por los beneficios ofrecidos. Así será posible contar con gran cantidad de candidaturas recibidas, haciendo que se pueda escoger los talentos idóneos para el puesto que en el momento se necesite cubrir.

Hacia el exterior, se deberá comunicar de una manera innovadora, aprovechando las herramientas que se encuentran como un fuerte al día de hoy. Se hará uso de redes sociales como así también de la página web de la firma, las cuales permiten situar a la empresa como una compañía dinámica e interactiva en el contexto.

Al contar con esta nueva implementación la empresa tendrá un mejor posicionamiento en el mercado, viéndose beneficiada en cuanto a su incremento económico, ya que los empleados motivados ayudarán al logro de una mayor productividad. Por otra parte, al obtener gran cantidad de solicitudes de empleo, resultará más sencillo el proceso de búsqueda y selección, ya que se podría escoger a grandes talentos, en un tiempo acotado. Contar con esto además, hará que la empresa disminuya su índice de rotación, evitando incurrir en gastos por posibles casos de desvinculación y de selección de un nuevo colaborador idóneo. También se encuentra favorable que al haber una mejora en la imagen de la organización, las personas, al tener una percepción positiva de la misma, podrían ser más propensas a consumir los productos ofrecidos.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

- Implementar una estrategia de marca empleadora en A.J & J.A Redolfi SRL para que a través del aumento en la motivación y compromiso de los colaboradores, se obtengan mejoras en la productividad y por consecuencia en su ganancia.

### *Objetivos específicos*

- Incorporar un community manager con el fin de conducir la comunicación con el entorno en el cual se encuentra inmersa la compañía, valiéndose de modernos canales de comunicación como lo son las redes sociales y pagina web de la firma.
- Desarrollar una propuesta de valor al empleado para generar la sana competencia y mantener motivados a los trabajadores.

### *Alcance*

Esta implementación será realizada en A.J & J.A Redolfi SRL, James Craick, ciudad de Córdoba. Tendrá alcance en los empleados pertenecientes a la corporación, como así también a los talentos del entorno, que puedan en un futuro pertenecer a la organización. Esta propuesta será puesta en marcha en Enero de 2021, cuya planificación tendrá una duración de tres meses.

El contexto de pandemia no repercutirá en esta implementación ya que el gobierno nacional ha informado el cese del aislamiento social preventivo y obligatorio. En caso de surgir un retroceso en la decisión tomada por el estado, se optara por realizar las actividades que así lo permitan vía web. Para las actividades que, dado el caso, no puedan realizarse a través de una plataforma virtual, se realizara una reorganización de lo establecido, con el fin de cumplir de la mejor manera con los beneficios.

### ➤ *Incorporación de Community manager*

Esta incorporación servirá para transmitir en redes sociales y página web de la empresa no solo la cultura de la misma, sino también los beneficios que ofrece. Se realizaran publicaciones que generen motivación a los trabajadores y se dará a conocer a la empresa hacia afuera a través de una buena imagen, mostrando una buena reputación.

### *Acciones*

- Solicitud de reclutamiento y selección de community manager a consultora de recursos humanos.
- Incorporación de Community manager y creación de redes sociales de la empresa.
- Transmisión al Community manager acerca del contenido que se quiere transmitir.
- Puesta en marcha

*Recursos involucrados*

- Community manager como nuevo integrante de la organización.
- Computadora con programa de edición gráfica para el manejo de redes sociales.
- Redes sociales y página web como herramienta de comunicación.

*Costos:*

- Consultora de Recursos humanos por reclutamiento y selección: \$40.941 (Según la consulta realizada el costo equivale al monto de un sueldo de quien se reclute)
- Preocupacionales del nuevo empleado: \$1.695
- Remuneración de Community manager (Sueldo, aportes y contribuciones empleador, ART, vacaciones, SAC): \$692.710,20 (por 12 meses)

*Marco de tiempo para implementación: 3 meses*

➤ *Desarrollo de propuesta de valor al empleado*

Esta incorporación se realizara con el fin de lograr por parte de los colaboradores su motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa. Para esto se propone la implementación de planes de desarrollo en el cual se realizaran capacitaciones que fomenten el crecimiento de los colaboradores en cuanto a sus actividades laborales.

Además, los trabajadores contarán con flexibilidad en sus horarios, adaptándose la firma a las necesidades personales de los colaboradores dentro de los límites previamente establecidos por parte de la organización.

Otra introducción será la de la elección del empleado del mes, premiando a un colaborador mensualmente con una actividad de ocio, la cual constara de una cena para dos personas en un restaurante propuesto por la empresa. También, cada integrante de la organización, además de recibir su correspondiente remuneración, será beneficiario mensualmente de una caja de alimentos, los cuales comercializa la firma.

*Acciones*

- Confección de plan de capacitaciones de acuerdo a las necesidades que previamente se detecten para los colaboradores. Vale aclarar que este análisis debe realizarse con frecuencia, perdurando en el tiempo, para estar al tanto de las necesidades que vayan surgiendo.

- Establecer las limitaciones necesarias para el armado de horarios de trabajo, teniendo en cuenta el libro de registro de empleados.
- Determinar las variables que se tomarán para escoger el empleado del mes. Se tendrá en cuenta el esfuerzo de cada colaborador respecto a evolución y crecimiento profesional, mostrando compromiso con las tareas, abierto a asumir nuevas responsabilidades y mostrando óptimas actitudes en el puesto. También se valorarán los objetivos alcanzados mensualmente, el trabajo en equipo y la puntualidad. Para esto se establecerá un escrito donde figuren cuáles serán las condiciones de elección y cuáles los beneficios concedidos.
- Definir contenido de caja de alimentos a otorgar mensualmente en base principal a bonificaciones otorgadas por los proveedores de la firma.
- Poner en marcha el plan.

Ver escrito “Empleado del mes” en anexo 1.

#### *Recursos involucrados*

- Impresión de documentación necesaria.
- Recurso digital para el empleo de capacitaciones.
- Libro de registro de empleados.
- Voucher de actividad obsequiada a empleado del mes.
- Cuadro e impresión a color con foto del empleado del mes.
- Productos comercializados por la empresa

#### *Costos:*

El costo para la implementación de la propuesta de valor al empleado tendrá un presupuesto anual de \$400.000. Este monto servirá para cubrir los gastos que trae dicha incorporación.

*Marco de tiempo para implementación: 2 meses.*

#### *Medición de la propuesta*

- *Marco de tiempo para la implementación*

Figura 2. Diagrama de Gantt implementación de Marca empleadora

Acciones	Mes									
	Enero			Febrero			Marzo			
1 Incorporacion de Community manager	■									
2 Elaboracion de Redes sociales	■									
3 Transmicion de contenido a comunicar	■	■								
4 Puesta en marcha	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5 Confeccion plan de capacitacion	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6 Establecimiento de limitaciones para armado de horarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7 Determinacion de variables para escoger empleado del mes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8 Definir contenido de caja de alimentos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9 Puesta en marcha	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

- *Evaluación del impacto de la implementación.*

Figura 3. Retorno de inversión.

<b>Inversion Redolfi S.R.L</b>	
Remuneracion Community manager x 12	\$ 692.710,20
Examen preocupacional Community manager	\$ 1.695,00
Costo de consultora para reclutamiento y selección de CM	\$ 40.941,00
Costo anual implementacion de propuesta de valor al empleado	\$ 400.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.135.346,20</b>
<b>Beneficio Redolfi S.R.L</b>	
Ganancia neta 2018	\$ 10.417.452,07
Indice inflacionario anual 2019 (58,83%)	\$ 5.607.714,45
Indice inflacionario acumulado 2020 (22,3%)	\$ 2.323.091,81
Actualizacion ganancia neta	\$ 18.348.258,33
Ganancia esperada con implementacion (15%)	\$ 2.752.238,75



(Beneficio	=	Inversion)	x100
	Inversion		
\$ 2.752.238,75	=	\$ 1.135.346,20	x100
	\$ 1.135.346,20		
	\$ 1.616.892,55	x100	
	\$ 1.135.346,20		
	\$ 1,42	x100	
ROI:	142%		

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el impacto de la propuesta, se ha realizado un retorno de inversión con el fin de conocer cuál es el rendimiento de la propuesta planteada. Para esto se tomaron en cuenta indicadores tales como la ganancia neta 2018 de la empresa, con su correspondiente actualización en cuanto a índices de inflación del país, y también los costos de las inversiones que se requieren para abordar la implementación expuesta. La resultante de esta herramienta para este caso fue de un 142%, lo que significa que los resultados obtenidos de la implementación serán de 1,42 veces la inversión a realizar, es decir, por cada peso invertido la empresa obtendrá \$1,42. Es en base a esto que se toma como positiva la implementación de una marca empleadora para la empresa estudiada en este reporte de caso.

## Conclusiones

Luego de realizar el reconocimiento necesario de la empresa, analizando su situación respecto del entorno interno como también externo, se abordaron conclusiones diagnosticas que muestran la necesidad del planteamiento de objetivos que sirvan de ayuda para mejorar el grado de motivación de los colaboradores y el sentido de pertenencia hacia la firma, lo cual se traduce en una mejora para la productividad.

Debido a la situación actual en la que se encuentra el país, se cree de importancia procurar que la organización se mantenga con una buena competencia en el mercado, innovando de manera constante no solo en lo que respecta a sus productos, sino también en cuanto al gestionamiento de acciones para potenciar el capital humano. Es por esto que este reporte de caso propone poner en marcha la incorporación de propuestas de valor al empleado, la cual hará que los colaboradores se encuentren conformes de pertenecer a la organización y por consecuencia se mostrara una buena imagen hacia el exterior de la misma. Para esto se deberá tener en cuenta la importancia de una comunicación estratégica hacia el exterior, optando así por la introducción de un community manager el cual transmitirá el mensaje que quiere dar la firma a través de canales web 2.0. Como resultado de esta puesta en marcha se obtendrá un aumento en las ganancias que obtendrá la corporación.

### *Recomendaciones*

Se encuentra necesaria, luego de cumplido el tiempo establecido para esta implementación, la realización de una encuesta de clima. De esta manera la empresa podrá conocer cuál es el resultado de la misma en cuanto al grado de motivación logrado, y además servirá para indagar acerca de los requerimientos que a criterio de los colaboradores se encuentran de importancia, con el fin de poder tomarlos en cuenta en caso de considerarse necesario.

Por otra parte, se debería considerar la incorporación de un profesional de recursos humanos a la empresa, para la posterior introducción de políticas de recursos humanos en la misma, lo cual será beneficioso para continuar añadiendo oportunidades de mejora para la firma y aportando continuas innovaciones que harán mostrar a la empresa con una buena cultura de trabajo y en crecimiento continuo.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica
- Análisis del ife y del programa atp. (2020). Defensoría del pueblo ciudad autónoma de Buenos Aires. [www.defensoria.org.ar](http://www.defensoria.org.ar) <http://www.defensoria.org.ar/noticias/analisis-del-ife-y-del-programa-atp/>
- Bossio, A., & Trucco, M. F. (2014). *Administración pública: motivación y clima laboral*. (Tesis de grado). Universidad argentina de la empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/3889/Bossio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bumeran. (2020). Sueldo de analista de recursos humanos. Recuperado de [https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/analista-de-recursos-humanos\\_50.html#:~:text=Trabajos%20en%20Recursos%20Humanos&text=El%20sueldo%20promedio%20de%20un,Humanos%20es%20de%20ARS%20%2449.892.](https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/analista-de-recursos-humanos_50.html#:~:text=Trabajos%20en%20Recursos%20Humanos&text=El%20sueldo%20promedio%20de%20un,Humanos%20es%20de%20ARS%20%2449.892.)
- Bumeran. (2020). Sueldo de Community manager. Recuperado de [https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion/community-manager\\_960.html#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cobra%20un%20community%20manager,manager%20es%20de%20ARS%20%2440.941.](https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion/community-manager_960.html#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20cobra%20un%20community%20manager,manager%20es%20de%20ARS%20%2440.941.)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill
- Gomez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A., Stanta Salvati, P. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. (Tesis de grado). Universidad argentina de la empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%20%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goncer Rodriguez, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP): Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11100/c\\_422\\_060\\_a\\_ch\\_desarrollo\\_de\\_la\\_evp\\_289.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11100/c_422_060_a_ch_desarrollo_de_la_evp_289.pdf)
- Gonzalez, E. (2020). *La inflación argentina fue en 2019 del 53,8%, la más elevada en 28 años*. Buenos Aires. El país. [https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241\\_444665.html](https://elpais.com/economia/2020/01/15/actualidad/1579119241_444665.html)

- INDEC. (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Trabajo e ingresos Vol. 4, n° 3. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim20A\\_F03C1677F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20A_F03C1677F.pdf)
- Laínez Castro, J. (2016). El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual (Tesis de maestría). Universidad Espiritu Santo, Ecuador. Recuperada de [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ CASTRO JOHANNA ELIZABETH MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf)
- Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.
- Ley N° 23.551. Ley de asociaciones sindicales. Buenos Aires, Argentina. 23 de marzo de 1988.
- Ley N° 24.241. Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Buenos Aires, Argentina. 23 de septiembre de 1993.
- Ley N° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Buenos Aires, Argentina. 15 de diciembre de 1994.
- Ley N° 24.557. Riesgos del Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de septiembre de 1995.
- Ministerio de ciencia, tecnología e innovación productiva. (2020). Libro Blanco de la Prospectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación: Proyecto 2020. Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm](http://www.infoleg.gob.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno18-1-2010-1.htm)
- Ministerio de ciencia, tecnología e innovación. (2020). Consejo Federal de Ciencia y Tecnología - COFECyT. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/cofecyt>
- Pagani, O. (2020). Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME (Tesis de grado). Universidad empresarial Siglo 21. Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18349>
- Senado Argentina. (2020). Principales leyes ambientales argentinas. Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Escrito “Empleado del mes”

#### INCENTIVO “EMPLEADO DEL MES”

##### Variables a tener presentes

La nueva implementación propuesta en la empresa tiene como objetivo retribuir al colaborador con mayor desempeño logrado en el mes, con el fin de mantenerlo motivado en lograr las finalidades de la empresa.

Al cumplir con los requisitos que se propondrán, este gozará de una actividad de ocio cubierta económicamente por la empresa por un monto de \$3500, la cual consta de una cena para dos personas en un restaurante a gusto del trabajador. Además gozará de un día libre a elección del mismo.

La elección será comunicada a la totalidad de la organización, mediante la presentación de un cuadro con foto del colaborador, y además a través de la publicación en las redes sociales y página web de la firma.

##### Procedimiento

Se deberá anunciar la decisión tomada el último día hábil de cada mes. La decisión será tomada en base a:

- Evolución y crecimiento en la tarea que emplea
- Muestra de compromiso en los objetivos de la organización
- Predisposición a asumir nuevas responsabilidades
- Cumplimiento de normas y políticas de la firma
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

El colaborador escogido deberá quedar asentado en la empresa, en un libro destinado al registro de los empleados del mes.

Teniendo en cuenta el contexto de pandemia por el virus COVID-19 que se está transitando actualmente, vale aclarar que, en caso de imposibilitarse el otorgamiento de los incentivos establecidos la empresa realizará la correspondiente reformulación de este escrito, con el fin de poder continuar con la implementación de premiaciones que beneficien al personal.

## Anexo 2. Examen preocupacional.



<b>Empresa:</b>	
<b>Fecha Presupuesto:</b>	26/10/2020
<b>Apellido y Nombres:</b>	
<b>Tipo de Presupuesto:</b>	5/A
<b>Puesto:</b>	
<b>Contacto:</b>	<b>Email:</b>
<b>Telefono: Cel Post. Dom.</b>	
<b>Fecha de nacimiento:</b>	<b>D.N.I.:</b>
EXAMEN PREOCUPACIONAL	
PRÁCTICA	VALOR
Examen Físico	456,00
Electrocardiograma + Valoración	252,00
Radiografía de Tórax (F)	432,00
Laboratorio	555,50
<b>VALOR UNITARIO*</b>	<b>1.695,50</b>
<b>* IVA No incluido</b>	
* <sup>1</sup> Prácticas Laboratorio	
Acto Bioquímico	214,50
Hemograma	107,80
VSG (Eritrosedimentación)	36,30
Glucosa	53,90
Urea	53,90
Orina Completa	89,10