

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso



Gestión de Marca Empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cena Minetti, Julieta A.

DNI 41523330

Legajo RHU02417

Córdoba, 2021

Resumen

El presente trabajo final de grado consistió en el diseño de marca empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada hace más de 50 años a la venta y distribución de productos alimenticios, de limpieza y perfumería, entre otros. Luego del exhaustivo análisis integral que se implementó con variadas herramientas, se concluyó que la empresa no contaba con un departamento de Recursos Humanos y por consiguiente sus procesos tampoco eran llevados a cabo.

Para lograr conseguir la finalidad del objetivo propuesto, se plantea a la empresa consolidar las bases más importantes del departamento y definir un plan de posicionamiento de la marca. Lo que supuso implementar acciones estratégicas con los empleados y la definición de procesos para la organización. Implicó para Redolfi importantes beneficios como contar con empleados capaces, más comprometidos con la cultura, motivados en sus tareas y aumentar la productividad de la empresa un 4%.

Es importante que la empresa pueda continuar alineando las acciones del departamento de recursos humanos integradas con el posicionamiento estratégico de la marca de manera que se logre un continuo desarrollo.

Palabras claves: marca empleadora, propuesta de valor al empleado, reclutamiento y selección

Abstract

The present final degree work consisted in the design of the employer brand for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated for more than 50 years to the sale and distribution of food, cleaning and perfumery, among others. After the exhaustive integral analysis that was implemented with several tools, it was concluded that the company did not have a Human Resources department and therefore its processes were not carried out either.

In order to achieve the proposed objective, the company was asked to consolidate the most important bases of the department and define a brand positioning plan. This involved implementing strategic actions with employees and defining processes for the organization. For Redolfi, this implied important benefits such as having capable employees, more committed to the culture, motivated in their tasks and increase productivity by 4%.

It is important that the company can continue to align the actions of the human resources department integrated with the strategic positioning of the brand in order to achieve continuous development.

Keywords: employer brand, employee value proposition, recruitment and selection

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	8
PESTEL.....	10
5 fuerzas de Porter.....	13
FODA	14
Marco teórico	17
Definiendo Marca Empleadora	17
Experiencia del empleado	18
Propuesta de valor al empleado (PVE)	18
Reclutamiento y selección de personal	18
Experiencia del candidato	19
Diagnóstico	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación.....	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance.....	22
Acciones	22
I. Jornadas de identificación cultural.....	22
II. Propuesta de valor al empleado	24
III. Definición del proceso de reclutamiento y selección alineado con la experiencia del candidato	25
Marco de tiempo para la implementación	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	29
Conclusiones	30
Recomendaciones.....	30
Referencias.....	32
Anexo.....	34
Anexo 1: Organigrama sucursal de James Craik A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.	
Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.	
Anexo 3: Propuesta de valor al empleado.....	
Anexo 4: Manual de reclutamiento y selección orientado a la experiencia del candidato.....	

Índice de tablas

Tabla 1 FODA.....	14
Tabla 2 Recursos involucrados acción I	24
Tabla 3 Recursos involucrados acción II.....	25
Tabla 4 Recursos involucrados acción III.....	27
Tabla 5 Costo total de las acciones	27
Tabla 6 Diagrama de Gantt	28
Tabla 7 Variación de la productividad según la inflación	29

Introducción

El propósito del presente escrito es analizar la organización A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., pretendiendo alcanzar posibles soluciones a los problemas que se le presentan actualmente, particularmente en el área de los Recursos Humanos.

Desde el año 1910 la familia Redolfi reside en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en el departamento Tercero Arriba. Desde entonces son muy queridos en la zona y con mucha influencia, han tenido un persistente crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Cada año atrae nuevos clientes y mercados en la provincia.

En 1959 se constituye la empresa, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel compran una tabaquería, bazar y librería. Alonso se encargaba en ese entonces de la distribución a las localidades vecinas. En 1975 Miguel continuó con el negocio y Alonso junto a su hijo José, hoy presidente de la empresa, conformaron una sociedad de hecho. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la denominación y forma jurídica de la empresa originaria, constituyéndose en 1993 la nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. A finales del mismo año, fallece el socio fundador Alonso Jacobo. A partir de ese momento, vivieron un proceso de sucesión con conflictos, disgustos y desacuerdos tanto en el seno familiar como empresario. Desde 1995 la empresa vivió una coyuntura de crecimiento y expansión, abrieron nuevas sucursales, autoservicios mayoristas e incorporaron unidades de negocios.

La empresa tiene una trayectoria de 50 años como mayorista de productos alimenticios tales como refrigerios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otras. Debido a que el rubro de comercialización mayorista es muy competitivo, la estrategia que eligen apunta a diferenciarse de sus competidores brindando un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Puntualmente ofrecen bajos precios en su amplia variedad de productos; tiempos de entrega entre 24 y 48 horas; financiación a 30 días con descuentos de contado y asesoramiento comercial personalizado para nuevos negocios.

Debido a que cuentan con autoservicios ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, asisten aproximadamente a 6.000 clientes que los eligen a través de las redes sociales que utilizan, Google My Business, del boca en boca o por el trabajo de los vendedores.

Actualmente cuenta con 170 personas que trabajan en la organización. En el organigrama (ver anexo 1) se desprende del gerente general, el área de contaduría, legales e higiene y seguridad. En segunda línea se posiciona el gerente de ventas, seguido por el supervisor y luego los más de 35 vendedores; y al mismo nivel el de administración y finanzas, de quien depende el jefe de depósito y logística, quien se encarga de supervisar al encargado de despacho, responsable de pedidos y mantenimiento. Cada puesto cuenta con su pertinente descripción.

A pesar de sus fortalezas y ventajas competitivas, Redolfi cuenta con un problema principal: no existe un área de Recursos Humanos. Los procesos propios del área los realiza otra similar o directamente no son llevados a cabo.

Si bien cuentan con un sistema informático interno, hay algunas cuestiones como la clasificación de los clientes y productos que no lo tiene incorporado.

No aprovechan al máximo su reconocimiento, ya que, si bien promocionan eventos, equipos deportivos; radios; entre otros, no proyectan dichas oportunidades de comunicación externa como estrategia de venta.

Para poder comprender en profundidad el análisis que se llevará a cabo, es necesario indagar en las previas investigaciones sobre el tema a tratar. El concepto de marca empleadora está tomando relevancia en la gestión del talento humano, por lo que hay numerosos estudios que demuestran su importancia.

Un estudio cualitativo de Universia Business Review (2014) sobre construcción de la marca del empleador de Madrid investigó sobre Portugal, Argentina y México; cuatro factores relevantes para la construcción de la marca del empleador: a) La comunicación de valores de la compañía. b) La transmisión de las virtudes de la compañía. c) La comunicación interna. d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Concluyeron que “tras la realización del estudio podemos afirmar que las ventajas y valores esenciales sobre los que una organización quiera fundamentar la construcción de su marca como empleador, son susceptibles de ser transmitidos mediante una campaña de comunicación interna”.

Siguiendo con la temática, podemos referenciar el estudio cuantitativo de Great Place to Work Argentina (2021). Se encargan de certificar aquellas organizaciones que cumplen con ciertos estándares o criterios para ser reconocidas como un buen lugar de trabajo y empleadores de excelencia. En este estudio, se toman valores como la credibilidad; el respeto; la imparcialidad; el orgullo y el compañerismo. Incluso en pandemia, los entrevistados que trabajan en estas empresas comentan que establecieron como prioridad el bienestar de sus colaboradores, siempre se trató de brindarles un bono extra; se les incentivó a

que equilibren su trabajo con la vida personal; se preocuparon por su comodidad; han sido tratados de forma equitativa sin importar su género y se buscaron formas de contribución social desde lo humano.

Haciendo referencia a Combo Employer Branding (2019), consultora en Buenos Aires, indagaron con encuestas sobre los principales desafíos que enfrentan más de 800 ejecutivos de Recursos Humanos alrededor del mundo. Particularmente sobre la marca empleadora, los resultados en nuestro país fueron los siguientes: el 56% no obtuvo conocimientos a través de una capacitación específica sobre el tema y el 70% indica que en su empresa no poseen un plan estratégico y un manual de gestión. Las empresas líderes que los argentinos consideran que poseen una excelente gestión de marca empleadora son: 1° Banco Galicia, 2° Unilever, 3° Mercado Libre, 4° Google, 5° Natura.

Por lo tanto, se considera relevante tratar esta temática en la organización Redolfi S.R.L. ya que, en la actualidad, uno de los principales desafíos de las organizaciones es posicionarse como una marca empleadora. Gestionarla de manera precisa beneficia a largo plazo al crear una imagen de buen empleador, interna y externamente. Consigue atraer, motivar y retener a los trabajadores actuales y, además, logra que la empresa se posicione en el mercado laboral para captar los mejores talentos y éstos perciban la empresa como referente a la hora de elegir dónde desarrollar su carrera profesional. Por consiguiente, los costos de rotación, selección, capacitación del personal se verán enormemente reducidos.

Análisis de la situación

Retomando lo mencionado anteriormente, la distribuidora Redolfi S.R.L. no tiene un departamento de RRHH, por lo que, los procesos del área están mal definidos o directamente no se realizan.

En cuanto a las tareas de selección, si bien se reciben los currículums, los responsables de cada área son quienes eligen entre los candidatos, siempre con el aval de la Gerencia. Si es un cargo jerárquico la búsqueda se publica en diarios.

No tienen establecido un procedimiento de inducción a las personas que ingresan a la organización, por lo que los nuevos colaboradores van resolviendo los inconvenientes a medida que se le presentan.

El plan de carrera está fundado en la confianza que tienen con el empleado, por antigüedad se asumen mayores responsabilidades.

Con respecto al pago de los haberes, los encargados de la tarea son los administrativos de la organización.

En referencia al clima laboral, es sabido que tienen buena relación con sus empleados, aunque para analizarlo se aplican herramientas como las encuestas de clima. La empresa aplicó una en 2005, pero no se tiene acceso a los datos recolectados.

Por último, acerca de las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, es necesario destacar que le dan importancia a mantener el personal en el que confían, por ello tienen un bajo índice de rotación. Si bien esto es positivo, se dieron ascensos poco acertados ya que a veces las personas no cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñarse en el nuevo puesto.

Siguiendo el análisis de la organización, podemos mencionar el marco estratégico organizacional que tienen establecido para lograr sus objetivos, a través de él se definen los lineamientos específicos que la definen y orientan al éxito.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar

alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canvas, 2021, 16).

Misión

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 (Canvas, 2021, 16-17).

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- 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 (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción (Canvas, 2021, 17).

Con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en este momento determinado, se llevará a cabo un análisis del entorno interno y externo en el que se desenvuelve.

PESTEL

Comenzaremos haciendo un análisis del macroentorno para determinar cuáles son aquellas fuerzas externas, sobre las cuales la organización no puede ejercer ningún control. Se realizará con la herramienta PESTEL, que toma diversos aspectos abajo mencionados, para poder definir estratégicamente el camino que debe tomar el negocio y los proyectos.

Factor político

Según La Nación (2021), el Programa de Recuperación Productiva II es una herramienta para ayudar al empleo en sectores con dificultades económicas. Tiene tres categorías de asistencia, según si el sector es no crítico, crítico o de salud. La ANSES es la encargada de efectivizar el monto del mismo a los CBU declarados en el sistema de cada

trabajador. Es un nuevo ATP pero mejor pensado, ya que colabora a las empresas que realmente lo necesiten y de una forma más flexible.

También, El Economista (2021) plantea que bajo el marco del Plan Argentina Contra el Hambre, la tarjeta alimentar tiene como fin garantizar el derecho a la alimentación de las familias más indefensas del país y a su vez promover el consumo local. Implica un refuerzo al acceso a la Canasta Básica de Alimentos. Está contemplado para familias con hijos de hasta 6 años que reciben AUH, embarazadas a partir de los 3 meses que cobran la asignación por embarazo y personas con discapacidad que reciben la AUH.

Factor económico

Según INDEC (2021) hubo un aumento del 4,6% en productos lácteos y huevos; aceites; carnes; verduras, tubérculos y legumbres; y panificación, pero la baja en frutas ayudó para equilibrarlo. El aumento de los precios de los alimentos que genera la inflación se ve de forma clara cuando los precios suben con intensidad, de forma generalizada y prolongada. La suba del IPC es una amenaza que afecta la seguridad alimentaria de los hogares al impactar directamente el poder adquisitivo.

Argentina ya estaba en crisis cuando comenzó la pandemia, por lo que fue altamente perjudicial. Las medidas tomadas ocasionaron una reducción económica de casi el 10%. Buscando salvar las condiciones económicas del país frente a la pandemia, el gobierno determinó la prohibición de los despidos; se aumentaron las retenciones al campo; un aporte solidario y extraordinario y la negociación con el FMI (BBC, 2021).

Factor social

Según la EPH (INDEC, 2021) los resultados del segundo semestre de 2020 registraron que el porcentaje de hogares pobres alcanzó el 31,6%; de ellos un 7,8% de hogares se ubica bajo la línea de indigencia. Por lo que 12 millones de personas son pobres, e indigentes 3 millones. Comparando con el primer semestre de 2020, la pobreza sufrió un aumento, mientras que la indigencia se sostuvo en el mismo porcentaje.

El Perfil (2021) refiere que si se aprobara la media sanción que falta de la ley de etiquetado frontal y la sociedad logra tomar conciencia de los alimentos que consumen, se disminuiría en considerable cantidad la venta de los productos. La iniciativa tiene como objetivo que se coloquen de una serie de sellos frontales en los envases de alimentos sobre los excesos de componentes como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías.

Factor tecnológico

Su acelerado desarrollo en conjunto con la automatización laboral; en algún momento, un futuro no muy lejano, dejarán de lado la necesidad de que los humanos realicemos muchas tareas que son potencialmente reemplazables. Esto conlleva a que el tiempo de ocio sea mucho mayor que el tiempo de trabajo. Además, con el fin de que la división social del trabajo sea inexistente (AIM, 2021).

Además, Télam (2021) nos explica que el gobierno nacional está fomentando que la industria se adapte a las nuevas tecnologías a través del Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0. Esta inversión tiene un efecto positivo ya que reduce y mejora el consumo energético, gestiona de forma óptima los recursos materiales, disminuye los tiempos de las tareas, tiene la capacidad de simular procesos y con ello reducir las fallas de fabricación.

Factor ecológico

Sobre la ecología y la reducción del impacto ambiental, notable importancia tiene la ley de biocombustibles. Los sistemas de gestión ambiental como la utilización de energías renovables y las producciones sustentables colaboran para disminuir la huella ambiental corporativa. Con la utilización de biocombustible se reduciría un 70% el impacto. El objetivo es lograr la mayor compatibilidad, cuidando cada puesto de trabajo y el impacto en el medio ambiente (Hoy día Córdoba, 2021).

Siguiendo con la temática, Total Medios (2021) relata las tendencias para ayudar a reducir el impacto ambiental, las cuales son elegir productos sin envoltorios, recurrir al refill o con empaques reciclables; seguir utilizando y optar por productos de segunda mano; innovar con materiales sustentables; *green delivery* (delivery verde) y consumos realistas viendo el impacto de nuestras compras.

Factor legal

Se toma referencia de Télam (2021) y la Ley de cupos para personas con discapacidad, clave para aumentar la visibilidad en el sistema de derechos humanos y en la sociedad en general. 10 de cada 100 personas en Argentina tienen algún tipo de discapacidad. Es obligación del Estado asegurar su derecho a trabajar. La ley busca garantizar el derecho al trabajo, facilitar su inclusión y la igualdad de oportunidades.

Por su parte, la Ley teletrabajo comenta iProUP (2021) modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes. Se propone establecer el derecho a la desconexión digital, versibilidad, elementos de trabajo, compensación de gastos,

higiene y seguridad, sistemas de control y derecho a la intimidad, entre otros aspectos para la regulación de la modalidad de teletrabajo.

5 fuerzas de Porter

Siguiendo con el análisis del entorno, el microentorno hace referencia a los factores más cercanos a la organización, los cuales intervienen en su ambiente inmediato e influyen sobre la capacidad de satisfacer a los clientes. Se analizan dichos factores con el análisis Porter de las cinco fuerzas, para ayudar a la empresa a comparar y analizar su posición en la industria frente a la competencia directa e indirecta.

Con respecto a la amenaza de los nuevos competidores que ingresan, si bien es un tipo de mercado competitivo donde hay un mayor porcentaje de empresas que se dedican a comercializar lo mismo, pueden entrar y salir del mercado libremente. La posibilidad de que ingresen nuevos competidores es grande pero también lo es la posibilidad de que abandonen. Hay barreras efectivas a la entrada de nuevas empresas a la industria, ya que por lo general no cuentan con recursos necesarios para ofrecer ofertas que influyan significativamente en el precio de la competencia.

Sobre el poder de negociación que tienen con los proveedores, es prácticamente nulo. En este tipo de mercado se carece de poder para negociar, deben aceptar los precios que son determinados por el mercado ya que no pueden influir. Deben elegir a sus proveedores por otras ventajas competitivas como por ejemplo la financiación o tiempos de entrega.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos ofrecidos por los distintos vendedores, el riesgo es grande ya que son en gran medida idénticos los productos ofrecidos por la competencia. Es fácil acceder a este tipo de mercado y hay muchos vendedores, en este sentido la empresa a pesar de ofrecer una línea de productos muy variada, se diferencia con los servicios que ofrece.

En relación a los clientes, tampoco tienen poder de negociación con ellos. La altísima competencia hace que el cliente pueda elegir otro proveedor fácilmente, ya que como se hizo mención anteriormente, no se pueden negociar los precios. Sin embargo, Redolfi logra ofrecer productos a niveles de precios bajos comparados con los de los competidores. Esto se debe a que para poder seguir siendo competitivos deciden cubrir parte del incremento de precios.

El tipo de mercado en el que se encuentra Redolfi es altamente competitivo por lo que hay gran cantidad de compradores y vendedores, y las empresas comercializan productos similares. Existe libertad de elección ya que ambos pueden vender y comprar entre ellos

debido a que son precio-aceptantes. Ninguno tiene influencia decisiva sobre los precios, están determinados por el mercado. Por lo general las empresas en este contexto para diferenciarse buscan otras estrategias de marketing.

FODA

Por último, analizando la organización se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa para establecer sus características primordiales y determinar cómo la distinguen de la competencia. De su entorno es necesario conocer las oportunidades y las amenazas del mercado donde se encuentra posicionada, por ello se analizan estos aspectos a través de un FODA.

Tabla 1

FODA

Factores	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Trayectoria de 50 años en el rubro ○ Sucursales distribuidas geográficamente de manera estratégica con 35 vendedores ○ Baja rotación ○ Variedad de productos con bajos precios, cortos tiempos de entrega ○ 6000 clientes ○ Buen manejo de las finanzas ○ Buena relación con proveedores y empleados ○ Organigrama y descripciones de puestos acordes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inexistencia de un departamento de RRHH ○ No realizan procesos de reclutamiento y selección ○ No realizan inducciones y capacitaciones ○ No cuentan con procedimientos establecidos de higiene y seguridad ○ No gestionan la comunicación externa ○ Espacios insuficientes ○ Altos índices de rotura, robo, vencimiento
Externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atracción de clientes por patrocinar ○ Nuevas alternativas de negocios por invertir en infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de los costos e insumos ○ Mercado altamente competitivo ○ Economía inestable

Elaboración propia

Con el análisis situacional que se llevó a cabo, podemos concluir que Redolfi S.R.L. se encuentra inmerso en un rubro extremadamente competitivo; donde no existen barreras de entrada o salida del mercado; no tienen la posibilidad de negociar los precios; la mayoría ofrece productos similares fácilmente sustituibles; sumado a la economía argentina, hace que la empresa deba buscar el valor agregado que los distinga en otros aspectos como los bajos precios en su variedad de productos y los servicios que ofrecen, sumando beneficios a los clientes para atraerlos y mantener los existentes. Es factible que lleven esto a cabo ya que se encuentran posicionados en la zona y su trayectoria se los facilita. Gracias a ello es también que se encuentran con la posibilidad de abrirse a nuevos mercados por la inversión en infraestructura, de esta manera, se disminuyen los faltantes de stock y las bajas de mercadería por roturas o vencimiento.

En lo que concierne a esta investigación, la inexistencia de un departamento especializado de RRHH en Redolfi trae aparejados inconvenientes que podrían evitarse.

El primer problema surge porque la selección de personal no está definida, simplemente se reciben los currículums y el jefe de área decide. No se realiza una pre selección por parte de un especialista, se aplican las correctas técnicas de selección y luego se le presentan al jefe de área los reales candidatos aptos para el puesto vacante. De esta manera, se corre el riesgo de que el talento elegido no sea el adecuado para desarrollar las tareas, por lo que la empresa pierde tiempo al contratar y desvincular a personal que no es el más capaz.

En cuanto a la integración del personal, no existe un plan de inducción, por lo cual cuando un colaborador ingresa, desconoce la historia, cultura, valores y políticas entre otros aspectos de Redolfi. Esto hace que no desarrolle el sentido de pertenencia, por lo que no se siente parte del grupo de trabajo y de la organización. Sumado a esto, aprende sus responsabilidades y lo que se espera de él mientras trabaja por lo que no tiene en claro qué es lo que le corresponde hacer y cómo tiene que hacerlo, produciéndose de esta manera un margen de error visible y una primera experiencia negativa.

Un proceso que, si bien se lleva adelante, debe revisarse es el plan de carrera ya que no hay una correcta gestión del mismo, si bien se basan en la confianza para tomar la decisión de hacer la oferta del nuevo puesto, no tienen en consideración si el trabajador realmente está capacitado para desempeñar exitosamente las nuevas tareas. Esto provoca pérdidas de tiempo para la organización, genera mal estar en la persona ya que debe regresar a sus antiguas tareas, por lo tanto, se desmotiva, de modo que comienza a ser menos productivo.

Otro proceso que se encuentra en condiciones similares es la gestión del clima laboral. La herramienta fue aplicada en 2005, perdiendo y desconociendo el valor de la misma, ya que

se utilizó solo una vez, hace mucho tiempo y no se tiene a disposición las respuestas. De esta manera se pelagra que la organización emita una mala imagen, ya que sus empleados no están motivados, no tienen compromiso, su productividad es baja y hay falta de implicación por parte de la empresa y los compañeros.

Es importante destacar que el organigrama de las áreas existentes está ciertamente planteado, parece funcionar correctamente en conjunto con las descripciones de puesto, que se encuentran completas con la información necesaria.

Marco teórico

En la presente sección se mencionarán los conceptos teóricos más relevantes que definen a la Marca Empleadora y los pilares fundamentales que tendrán lugar en este trabajo, como lo son las experiencias de los colaboradores, la propuesta de valor, el reclutamiento y selección del personal y la experiencia de los candidatos.

Definiendo Marca Empleadora

Lograr que una empresa se posicione como marca empleadora es el reto actual de las organizaciones. El objetivo es potenciarla para atraer los talentos necesarios que colaboren a lograr los objetivos propuestos. Es importante destacar que la marca empleadora ya existe. Al margen de que, si las empresas la hayan definido formalmente o no, ya tiene una determinada forma. Lo que se debe poner en discusión es en qué medida esa imagen realmente representa aquello que se desea proyectar como compañía. Se requiere que las áreas de Marketing, Recursos Humanos y la Dirección trabajen interdisciplinariamente (Borracchia, 2016).

Para Borracchia (2016) la marca empleadora se define como “Marca Empleadora es lo que dice con su nombre: aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella” (p. 43).

Se enfoca en mayor medida en lo que la empresa es y los beneficios que tiene trabajar en ella, teniendo como visión futura a dónde queremos llegar siempre mejorando la organización. Traerá beneficios como mayor visibilidad para los potenciales candidatos que realmente quieran trabajar en ella, conlleva a disminuir la rotación y generar mayor compromiso y sentido de pertenencia (Borracchia, 2016).

Cada empresa debe hallar o buscar su motivo de existencia, su aporte a la sociedad y a las personas, lo que la diferencia y hace su razón de ser. No es una gestión más por hacer, sino que ya está creada en lo informal, lo que se debe hacer es definir acciones que la beneficien (Borracchia, 2016).

Experiencia del empleado

Entre los momentos de la vida básicos en la vida de un empleado encontraríamos: el proceso de acogida de la organización, la llegada al lugar físico de trabajo, la formación inicial, la evaluación del desempeño, el proceso de revisión salarial, los cambios de puesto o nivel de responsabilidad (promociones), una asignación a otro país y, por supuesto, el momento de la salida de la organización, voluntaria o no (Aguado y Jiménez, 2017, p. 119).

Se debe tener en cuenta el ambiente cultural, los sentimientos que experimentan los empleados al trabajar para la empresa. Un ambiente positivo se consigue cuando los empleados se colocan en el centro de la empresa, se les valora y reconoce. Los líderes son accesibles, escuchan, motivan, colaboran y guían. Para ello es necesario tener espacios donde se sientan escuchados, involucrarlos en el diseño de acciones, pensar “con” y no “por” ellos” (Aguado y Jiménez, 2017).

Propuesta de valor al empleado (PVE)

“La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de una organización responde, a través de los atributos que la componen, a la «promesa» que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros.” (Aguado y Jiménez, 2017, p. 38).

Es el conjunto de beneficios que harán que un empleado quiera trabajar en esa empresa y no en otra. Debe estar definida de manera clara y que cubra las necesidades del candidato ideal para la compañía y teniendo en cuenta tendencias y diferencias generacionales (Aguado y Jiménez, 2017).

Reclutamiento y selección de personal

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de

integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2007, p. 129).

El reclutamiento de personal es una actividad de captar la atención, de invitación, de incrementar la entrada, su objetivo es abastecer de candidatos al siguiente proceso, por lo tanto, la selección es una actividad de clasificación, de filtrar, de elegir y decidir, su objetivo es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007).

De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no (Chiavenato, 2007, p. 149).

Experiencia del candidato

Aguado y Jiménez (2017) definen que “La idea parte de la base de que la imagen de marca se construye desde el primer contacto entre el posible candidato y la compañía, y a lo largo de todo el proceso de selección” (p. 119).

La forma en que se da a conocer la vacante es la primera impresión que tenemos con el posible candidato. Hay que crear una marca empleadora para que las personas piensen “me encantaría trabajar en esta empresa.” (Aguado y Jiménez, 2017).

Cada experiencia negativa en una entrevista laboral o en un contacto fallido entre el seleccionador y candidato incide en la marca empleadora, y puede agravarse a través del boca a boca, las redes sociales o los sitios de referencias de empleadores (Aguado y Jiménez, 2017).

Hoy en día el empleador es quien debe demostrarles a las personas qué es trabajar en la empresa y el conjunto de beneficios adicionales que funcionan como factores de atracción. Y eso implica crear una propuesta de valor competitiva que incluya gran parte de los deseos, expectativas y necesidades de los candidatos (Aguado y Jiménez, 2017).

Diagnóstico

Retomando la información que se presentó a partir del análisis de la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se determina que en lo que respecta a los Recursos Humanos y la falta de definición de los procesos propios del área que no se están realizando de la manera correcta o por la misma inexistencia del mismo, pone a la empresa en una situación de vulnerabilidad en su gestión del personal.

Conseguir que los empleados estén cómodos es un trabajo del día a día y supone que hay implicación por parte de todos los miembros de la empresa. No es el caso de Redolfi, que no identifica expectativas, necesidades y deseos de los colaboradores, factores importantes dentro del ambiente del trabajo, y los reconoce como una necesidad para planificarlo y fomentarlo dentro de la organización para lograr satisfacerlos con factores tangibles e intangibles. El propósito de la estrategia es construir relaciones significativas con los candidatos a través de interacciones proactivas, capacidad de respuesta y comprensión para que puedan crear una mejor experiencia para los candidatos actuales y futuros.

La notoriedad de una organización se logra también con lo que los actuales colaboradores difunden de ella, es por eso que, si hacemos que su experiencia en la empresa sea positiva, compartirán su felicidad con clientes y su entorno más cercano. Si planificamos acciones dirigidas a ellos, serán leales a la empresa y por tanto seguirán esforzándose por conseguir los mejores resultados para ellos mismos y la organización. De esta manera se aumenta la productividad. Asimismo, se genera sentimiento de pertenencia, los empleados se apropian de la cultura organizacional y la transmitirán allá donde vayan, contando orgullosos que trabajan para la compañía.

Respecto al prioritario proceso de reclutamiento y selección de personal, al realizarse de manera poco acertada, no se visualiza la unificación necesaria entre los requisitos del puesto y las características personales del candidato ya que no cuentan con el proceso definido. Como se observó anteriormente se reciben los currículums y los responsables del área seleccionan. No tienen planificadas las acciones en cada instancia del proceso donde se tiene que reforzar la cultura del empleador y transmitir sus valores, ya que a partir de ellas se da forma a la experiencia del candidato, desde la presencia en redes sociales y los avisos de búsqueda, pasando por el momento del primer contacto, hasta la efectiva incorporación del talento en la empresa.

Una marca empleadora gestionada correctamente tiene un impacto directo en la adquisición de talento. Las empresas con mejor reputación tienen empleados de mayor calidad y más satisfechos. Ayuda a presentar a la empresa como un empleador deseable en todas las fases del proceso de selección de personal, que están distinguidas por distintas decisiones y todas ellas deben estar contempladas en una buena planificación. Ello da cuenta de la importancia de determinar el proceso de selección de la empresa.

Trabajar en el desarrollo de la propia marca empleadora es indispensable, convertirse en una buena opción de trabajo tanto para los empleados actuales como para los potenciales, es una herramienta necesaria. Las expectativas que un candidato espera están normalmente relacionadas con la remuneración, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo y la cultura corporativa. Además de internamente, debe ser transmitida externamente para posicionar a la empresa como uno de los empleadores de referencia en el sector y ganar visibilidad.

Se concluye que la empresa debe tomar consciencia sobre la necesidad de adaptarse a las tendencias del mercado de trabajo y el rubro cada vez más competitivo, para lograr destacarse y mostrar cuál es su potencial, qué ventajas y qué ofrecen al trabajar en ella. Identificar las variables que hacen que la propuesta de trabajo de una compañía sea mejor que la de su competencia y administrar dichas variables eficientemente, es fundamental para atraer y fidelizar a sus colaboradores.

Conclusión diagnóstica

A partir de lo expuesto hasta el momento, es notable la necesidad de mejorar la situación actual de la empresa para definir la marca empleadora de Redolfi, lo que permitirá aumentar la productividad ya que contará con colaboradores comprometidos. Debe ayudar a los empleados a tener claro por qué deben sentirse orgullosos de trabajar en esta empresa, por qué debe continuar formándose en su puesto, por qué escogió correctamente la empresa en la que trabaja o por qué recomendaría esta organización. Para ello debe ser conocida y habitual la identidad de la empresa, comunicada de forma clara a todos los miembros, es la forma de lograr que el equipo esté alineado con los objetivos. También es importante comunicarla a cualquier miembro que se integra al equipo o a la hora de reforzar ciertas conductas. Por consiguiente, es correcto definir un proceso de selección adecuado que logre atraer el interés de los candidatos de mayor talento y potencial, donde la experiencia que tenga quien participe sea primordial, de esta manera lograr innovar y posicionarse en el mercado.

Plan de implementación

Objetivo general

Elaborar un plan de gestión de marca empleadora para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de atraer a los mejores talentos y aumentar la motivación y compromiso de los empleados, haciendo de esta manera que mejore un 4% la productividad de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar jornadas de identificación cultural trabajando sobre misión, visión y valores de la organización, con el fin de conocer en qué medida los colaboradores la reconocen como propia, para luego utilizarlo como estrategia para generar sentido de pertenencia y convertir a los colaboradores en potenciales embajadores de Redolfi.
- Diseñar la propuesta de valor al empleado tomando como base las ventajas que ofrece actualmente Redolfi con el propósito de retener a los colaboradores y atraer a otros, comprometiéndolos con la empresa para lograr que se identifiquen con ella y las metas organizacionales.
- Definir el proceso de reclutamiento y selección alineado con la experiencia del candidato, con la finalidad de atraer el interés de los mejores talentos y potencial, relacionándose a través de una interacción proactiva manteniéndolos entusiasmados con la marca, para lograr diferenciarse de la competencia.

Alcance

La propuesta de gestión de marca empleadora para la empresa está dirigida a todo el personal de la organización, por ende, comprende a todas las sucursales de la empresa, James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, en un plazo de 6 meses. Se estima su inicio en Julio del corriente año para tener fin en Diciembre, considerando que el plazo puede ser extendido por situaciones de fuerza mayor por COVID-19.

Acciones

I. Jornadas de identificación cultural

La cultura empresarial de una organización determina la manera de hacer el trabajo, de tratar con los clientes o de llevar el negocio. Lo ideal es que los empleados estén alineados

con el marco estratégico organizacional, a nivel interno, ayuda en la cohesión del equipo ya que los trabajadores logran identificarse con la empresa. A mayor grado de identificación, habrá también mayor compromiso, motivación y, en definitiva, los trabajadores son más eficientes, especialmente cuando se les otorga la confianza de tomar su propia iniciativa para que sea consistente con los objetivos de la empresa, su cultura y valores.

A nivel externo, ayuda a tomar control de la percepción por parte de la sociedad con relación a la empresa. De esta manera se transmite la filosofía y forma de hacer las cosas. Por ello se debe trabajar para dirigir el rumbo de la imagen, consiguiendo controlar como quiere ser identificada la empresa.

Lo que se propone es realizar en cada sucursal dos jornadas de 2hs cada una. En el primer encuentro se tratarán la misión y visión de la empresa y en el segundo los valores. Se presentarán los supuestos teóricos para comenzar, luego se realizará una lluvia de ideas para conocer qué es lo que consideran los colaboradores de la empresa y por último se presentará lo ya delimitado por parte de la organización para comprobar si su definición está acertada con lo que los colaboradores sienten y difunden de ella. El objetivo es conocer en qué grado es coherente el marco estratégico con el actual equipo de trabajo, invitando a realizar críticas internas, que se puedan hacer propuestas de mejoras o aportes de los trabajadores.

- Destinatarios: todo el plantel de actuales colaboradores de Redolfi.
- Tiempo estimado: 3 meses.
- Acciones específicas:
 - Definir el contenido de cada módulo.
 - Definir el cronograma de actividades de cada jornada.
 - Preparar el soporte visual para cada módulo (ver anexo 2).
 - Enviar el contenido al Gerente General para que lo verifique e indique si hay que realizar modificaciones.
 - Obtenida la aprobación, pactar con los jefes de área las fechas en que se llevarán a cabo.
 - Presentar a los colaboradores el proyecto y la persona que lo dictará.
 - Informar a todos los empleados las fechas de cada jornada por correo electrónico.
 - Realizar las jornadas en cada una de las sucursales.
- Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$82.720.

Tabla 2
Recursos involucrados acción I

Acción	Profesionales	Físicos	Financieros
Jornada de identificación cultural	Analista de RRHH	Sala con sillas y mesa Computadora Proyector Pantalla	Honorarios \$1034 valor hora x 60 horas
Costo total de la acción \$62.040			

Elaboración propia

II. Propuesta de valor al empleado

Una vez que escuchamos y definimos en conjunto con los colaboradores el marco estratégico de la empresa, el siguiente paso es definir la propuesta de valor pensada en ellos y lo que valoran de la empresa. Queda entonces definida de la siguiente manera:

- Felicidad profesional: somos parte de una compañía en la que nuestra carrera profesional tiene la oportunidad de desarrollarse con posibilidades de crecimiento y promoción.
- Cultura comprometida: en la empresa coordinamos la misión, visión y valores creando una poderosa fuerza de interconexión entre lo que creemos y nuestro accionar.
- Clima interpersonal: contamos con una comunicación abierta y transparente, donde valoramos y reconocemos el espíritu de equipo desde la base del respeto, solidaridad y empatía.
- Proximidad histórica: por nuestra larga trayectoria en cada localidad tenemos el compromiso de brindar oportunidades para que cada vecino pueda trabajar junto a nosotros.

Se comunicará a cada empleado actual de la empresa y a nivel externo se publicará en las redes para que los candidatos tengan conocimiento de ella.

- Destinatarios: plantel de colaboradores y candidatos de Redolfi.
- Tiempo estimado: 1 mes.
- Acciones específicas:
 - Analizar las fortalezas y beneficios de la empresa.
 - Definir la propuesta.
 - Diseñar el soporte visual (ver anexo 3).

- Enviar el contenido a los responsables para que lo verifiquen e indiquen si hay que realizar modificaciones.
 - Enviar el contenido por mail a todos los colaboradores.
 - Publicar el contenido en las redes de la empresa.
- Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$93.060.

Tabla 3*Recursos involucrados acción II*

Acción	Profesionales	Físicos	Financieros
Definición PVE	Analista de RRHH	Computadora	Honorarios \$1034 valor hora x 40 horas
Costo total de la acción \$41.360			

Elaboración propia

III. Definición del proceso de reclutamiento y selección alineado con la experiencia del candidato

El capital humano es lo más importante de la empresa ya que está relacionado con la productividad de la compañía. Dependiendo de la formación y experiencia laboral de los trabajadores aportarán mayor beneficio al negocio. Para seleccionar al aspirante idóneo para un determinado puesto de trabajo, se necesita seguir un plan de personal. Para ello se propone seguir el siguiente procedimiento.

Se parte de la base de que Redolfi ya cuenta con las descripciones de puestos definidas. El proceso se inicia cuando tenemos una necesidad que cubrir. En primer lugar, se debe buscar y convocar candidatos para la vacante. Algunos medios para reclutar personal son avisos en diarios, la promoción interna como ya venía haciendo la empresa y la base de datos de CV. Es importante señalar que, según el perfil de la vacante, un medio puede ser mejor que otro. Se propone establecer un proceso secuencial que busque en primer lugar, la atracción de talento, con contenido sobre la empresa, las oportunidades laborales, cultura organizacional y propósito. Estos atributos positivos lograrán motivar y hacer que visiten la publicidad y perfiles en redes sociales, para luego conducirlo a través de las siguientes etapas, hasta lograr su fidelización.

En la segunda parte, se orienta a los interesados a que ingresen al proceso de selección o la base de datos de la empresa. Para la base de datos ya creada se enviará mensajes personalizados para que envíen su CV actualizado, para los posibles candidatos se realizará mediante anuncios en sitios especializados o en redes sociales con publicaciones segmentadas. Para saber qué buscar, se creará el perfil de “candidato ideal”, esta persona se

construye mediante la definición de las características, habilidades y rasgos que tendría el candidato ideal para la empresa.

Una vez obtenido un cierto número de postulantes, es necesario hacer una pre selección para elegir a los mejores. Esta etapa es muy importante porque en la medida en que los filtros sean más efectivos, reduciremos tiempo, esfuerzo y recursos en el proceso de reclutamiento de personal.

En este momento, lo principal es garantizar que las evaluaciones y entrevistas sean ágiles. Además, procurar que la comunicación sea constante y transparente para informar sobre el estado de los procesos y el desempeño de los candidatos. Esto último es muy importante también para resguardar el crecimiento de la marca empleadora. En primer lugar, se realiza una revisión de currículum, luego una entrevista preliminar, con la finalidad de corroborar si cumple con los requisitos del perfil. En esta instancia es conveniente realizar las pruebas de conocimiento, para saber si el postulante tiene los conocimientos necesarios para el puesto; las pruebas psicológicas, para cerciorarse de la salud mental de la persona y por último la entrevista final, que sirve para conocer en profundidad al candidato y en ella suele estar presente el jefe del área o departamento.

Cabe destacar que si el candidato no cumple o no tiene resultados que beneficien a la empresa si es contratado, es rechazado en cualquier parte del proceso. Se espera como resultado conseguir candidatos que, a pesar de haber sido rechazados, la sigan reconociendo como una empresa a la cual aspirar y que ha superado sus expectativas, gracias a la experiencia que se le brinda. En caso hayan sido contratados, se desarrollan contenidos de valor según la estrategia de marca empleadora.

Por último, se toma la decisión de quien será el nuevo empleado y se realiza la firma del contrato. Dicho documento debe hacer mención de cuál es el cargo a desempeñar, funciones, sueldo, duración e incluso si existe un periodo de prueba. Cualquier aspecto que sea necesario recordar debe ser incluido.

- Destinatarios: Dirección de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.
- Tiempo estimado: 3 meses.
- Acciones específicas:
 - Definir medios de reclutamiento a utilizar.
 - Publicar en redes y web de la empresa el marco estratégico y cómo es trabajar en ella.
 - Definir el modelo de “candidato ideal” para cada puesto.

- Diseñar el modelo de búsqueda para publicar y crear el mensaje para enviar a las personas de la base de datos.
 - Crear un manual con el procedimiento (ver anexo 4).
 - Comunicar y explicar a la dirección y gerentes.
 - Colaborar en la primer implementación.
- Presupuesto: el costo total de esta acción es de \$93.060.

Tabla 4*Recursos involucrados acción III*

Acción	Profesionales	Físicos	Financieros
Definición de proceso	Analista de RRHH	Computadora	Honorarios \$1034 valor hora x 70 horas
Costo total de la acción \$72.380			

*Elaboración propia***Tabla 5***Costo total de las acciones*

Acción	Presupuesto
Jornadas de identificación cultural	\$62.040
Definición PVE	\$41.360
Definición proceso	\$72.380
Costo total de la propuesta \$175.780	

Elaboración propia

A continuación, se presenta la información necesaria que determina el marco de tiempo estimado de duración y la evaluación del impacto de la implementación de la propuesta.

Marco de tiempo para la implementación

Se presenta a través del diagrama de Gantt, una herramienta que determina el tiempo de dedicación que se prevé para las diferentes tareas a lo largo de los 6 meses que se estima para la implementación de la propuesta.

Tabla 6
Diagrama de Gantt

Acción		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jornadas	Definir contenido	■																							
	Definir cronograma	■																							
	Soporte visual		■																						
	Evaluación gerencia			■																					
	Pactar fechas con jefes				■																				
	Presentar e informar				■																				
	Realizar la 1° en cada sucursal					■	■	■	■																
	Realizar la 2° en cada sucursal									■	■	■	■												
Definición PYE	Analizar la empresa													■											
	Definir la propuesta													■											
	Diseñar el soporte														■										
	Enviar a responsables															■									
	Enviar a empleados y publicar																■								
Definición proceso	Definir medios													■											
	Publicar marco estratégico														■										
	Candidato ideal															■									
	Modelo de búsqueda y mensaje																■								
	Manual																	■	■	■	■				
	Comunicar y explicar																					■			
	Colaborar																						■	■	

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Se utiliza la herramienta ROI que, por medio de un porcentaje, indica el retorno que se obtendrá de la inversión a realizar. La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{beneficio de la propuesta} - \text{costo de la propuesta}}{\text{costo de la propuesta}} \times 100$$

La información financiera brindada por la organización es del año 2018, por ende, se debe actualizar al corriente año:

Tabla 7

Variación de la productividad según la inflación

Año	Porcentaje de inflación	Valor que representa	Productividad actualizada
2018	-	-	\$6.195.536,11
2019	53,8%	\$3.333.198,42	\$9.528.734,53
2020	36,1%	\$3.439.873,16	\$12.968.607,69
Abril 2021	17,6%	\$2.282.474,95	\$15.251.082,64

Elaboración propia

Se obtiene que la productividad de la empresa para 2021 es de \$15.251.082,64, el fin de este proyecto es aumentarla un 4%, lo que representa \$610.043,30.

A continuación, se aplica la fórmula:

$$\frac{610.043,30 - 175.780}{175.780} \times 100 = 247,04\%$$

Se concluye que implementando el plan propuesto se obtendrá un retorno del 247,04% de la inversión, es decir, que por cada \$1 que la empresa invierta, obtendrá \$2,47 a cambio, afirmando que el proyecto es rentable.

Conclusión

Para solucionar la problemática planteada y lograr que Redolfi se posicione, se propone la gestión de la marca, lo cual se logra a través de las diferentes acciones desarrolladas, pensadas desde los atributos que destacan a la empresa. Implementar el plan conlleva beneficios para la empresa, contará con mayor fidelización, lealtad y productividad de los empleados y de esa manera hay mayor probabilidad de que compartan su experiencia positiva con el entorno.

El núcleo de la estrategia integral de marca empleadora es la propuesta de valor del empleado (PVE), que transmite razones sólidas y relevantes para los actuales colaboradores y los candidatos que quieran trabajar para la empresa. Una PVE bien gestionada mejora significativamente la atracción de talento. Expresa claramente las ventajas, pero también está alineada con los valores de la empresa y su misión, para que los potenciales empleados perciban realmente qué tipo de organización es, qué prioriza y cómo gestiona su talento humano.

En definitiva, la gestión de marca empleadora en Redolfi amplía el nivel de captación de talento, mejora la imagen de la empresa internamente, atrae talento joven, motiva y compromete a los empleados, disminuye la rotación de personal y reduce los costos de reclutamiento y selección.

Recomendaciones

Se sugiere que la empresa planifique en el mediano plazo contar con un departamento de Recursos Humanos que se encargue de continuar con la gestión de la marca empleadora y de llevar a cabo todas las gestiones que conciernen al área.

Es importante que la empresa pueda continuar con la gestión del plan propuesto de manera que se logre un continuo desarrollo. Deberá comunicar periódicamente todos los beneficios obtenidos gracias a la estrategia. Los líderes deberán estar al tanto del esfuerzo invertido, para contratar gerentes formados en la PVE o para solicitar soporte a especialistas y contribuir al éxito la marca empleadora a partir de las redes sociales. Existen muchas maneras de comunicar los éxitos, pero la más importante es saber que la organización está consiguiendo el talento que necesita para seguir creciendo. Al compartir estos logros los involucrados se convencerán a seguir invirtiendo. Para ello es importante que se continúe con

las métricas de medición, como así también realizar encuestas a los empleados para tener feedback periódicamente.

Para garantizar que la marca empleadora continúe creciendo e impactando deberán ser ágiles y flexibles para cambiar de dirección si así lo dicta el mercado. Identificar nuevas áreas de actividad que se puedan medir y utilizar como referencia para determinar los beneficios de promover la marca empleadora, que muestren el desempeño frente al de la competencia.

Otra manera importante para mantener una marca empleadora sólida es a través del contenido. La atracción del talento será efectiva siempre y cuando la empresa tenga contenido novedoso que compartir. Ya sea a través de los testimonios de los empleados, un libro de cultura, noticias sobre los eventos de la empresa, las redes u otro tipo de contenido, será importante invertir continuamente en esta área para seguir siendo relevante e interesante.

Finalmente, pensar la marca empleadora como una parte completa del ciclo del empleado en la organización, no descuidar el impacto en la marca cada vez que un trabajador deja la empresa voluntaria o involuntariamente. Estos trabajadores compartirán su experiencia, ya sea buena o mala, con su red de contactos. Por lo que deberán asegurarse de que el proceso de salida de la empresa tenga en cuenta esta consecuencia. El proceso bien desarrollado ayudará a que los ex empleados mantengan una percepción positiva cuando salgan de la empresa y que sean embajadores de la marca incluso después de haber dejado el empleo.

Se recomienda que implementen herramientas informáticas internas que permitan el flujo de información intra e interdepartamental, revisar con el responsable de ventas las estrategias utilizadas y reforzar los canales digitales.

Referencias

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella. Almuzara.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana
- Blasco-López, M.; Rodríguez-Tarodo, A.; Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, núm. 44, 34-53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Borracchia, C. (2019). *¿Cuáles serán los #Desafíos2020 para HR?* Combo. <https://www.combolatam.com/copia-de-libro-centennials>
- Borracchia, C. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías. Nicolás Agustín Di Candia. https://5d6d92f9-a06b-440e-896c-97a165b7d462.filesusr.com/ugd/318e83_fff12447b55c45c0863c8eb80cfca19e.pdf
- Canvas (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Canvas. <https://siglo21.instructure.com/courses/11535/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Corresponsales. (3 diciembre 2020). Leyes provinciales y organismos ayudan a la integración de personas con discapacidad. *Télam*. <https://www.telam.com.ar/notas/202012/537236-leyes-y-organismos-ayudan-a-la-integracion-de-personas-con-discapacidad.html>
- Destacan la importancia de la ley de biocombustibles*. (12 abril 2021). Hoy Día Córdoba. <https://hoydia.com.ar/politica/80585-destacan-la-importancia-de-la-ley-de-biocombustibles.html>
- Diamante, S. (8 abril 2021). Coronavirus. Analizan ampliar la asistencia a las empresas para reemplazar el ATP. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-analizan-ampliar-la-asistencia-a-las-empresas-para-reemplazar-el-atp-nid08042021/>
- Great Place To Work (2021). *Los Mejores Lugares para Trabajar™ en Argentina 2021*. Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.ar/contenidos/informes/informe-ranking-gptw-2021>
- INDEC. (2020). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Condiciones de vida*, Vol. 5, n°4, 3-18. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

INDEC. (2021). Índice de precios al consumidor (IPC). *Índices de precios*, Vol. 5, n° 11, 3-20. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

INDEC. (2021). Índice de precios al consumidor (IPC). *Índices de precios*, Vol. 5, n° 15, 3. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

La sociedad de los robots. (11 abril 2021). AIM. <https://www.aimdigital.com.ar/caleidoscopio/la-sociedad-de-los-robots.htm>

Mozetic, D. (30 marzo 2021). Se frena en Diputados la ley de etiquetado de alimentos y saldría una resolución "light". *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/politica/se-frena-en-diputados-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-y-saldria-una-resolucion-light.phtml>

Olveira, D. (25 marzo 2021). La Ley de Teletrabajo entra en vigencia pero no para todos: en qué casos aplica y nuevos derechos para el empleado. *iProUP*. <https://www.iproup.com/innovacion/21484-ley-de-teletrabajo-cuando-rige-y-a-quien-aplica>

Ortiz, I. (18 abril 2021). Financiarán 540 Mipymes y 250 proyectos de soluciones 4.0 con más de \$6.000 millones. *Télam*. <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551183-financiamiento-industrias-40.html>

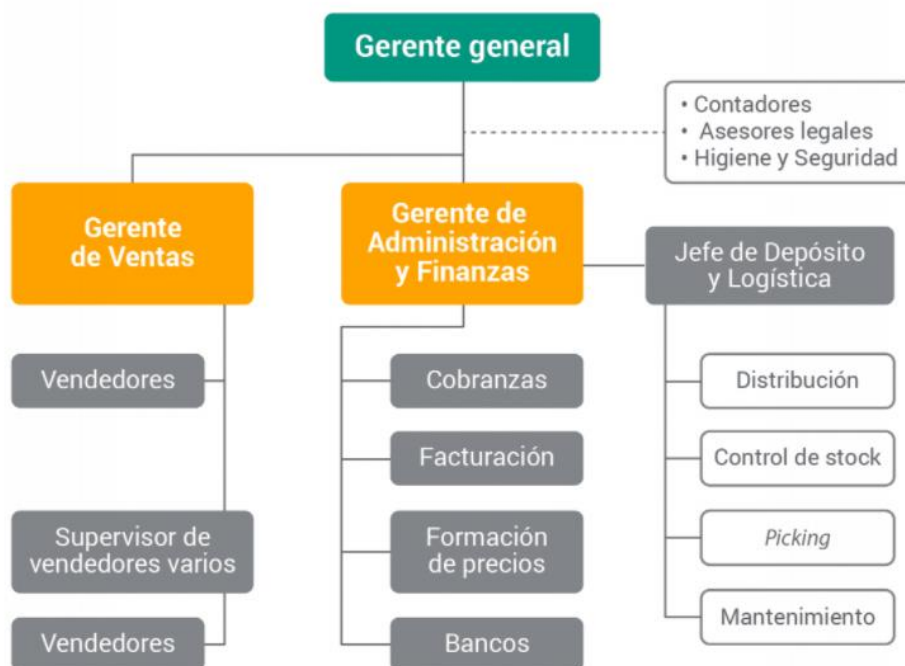
Smink, V. (1 abril 2021). Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

Tarjeta Alimentar: cómo será el cronograma de pago en abril. (14 abril 2021). El Economista. <https://eleconomista.com.ar/2021-04-tarjeta-alimentar-pago-en-abril/>

Youniversal. (21 abril 2021). Tendencias en consumo sustentable: las transformaciones en retail y puntos de venta. *Total Medios*. <https://www.totalmedios.com/nota/45109/tendencias-en-consumo-sustentable-las-transformaciones-en-retail-y-puntos-de-venta>

Anexo

Anexo 1: Organigrama sucursal de James Craik A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.



Fuente: Canvas

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

Identificación cultural

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



¡Bienvenidos!

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

A red-tinted photograph of a group of people in a meeting room. Several individuals are seated around a table with laptops, while others stand in the background. The image is overlaid with white text on the left side.

¿Qué es la misión?

¿QUIÉNES SOMOS?

DESCRIBE LA RAZÓN DE
SER DE LA EMPRESA Y SU
OBJETIVO PRINCIPAL

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

Responde a



- ¿QUÉ HACEMOS?
- ¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?
- ¿A QUÉ NOS DEDICAMOS?
- ¿CUÁL ES NUESTRA RAZÓN DE SER?
- ¿QUIÉNES SON NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO?
- ¿CUÁL ES NUESTRO ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACCIÓN?
- ¿CUÁL ES NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA?
- ¿QUÉ NOS DIFERENCIA DE NUESTROS COMPETIDORES?

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

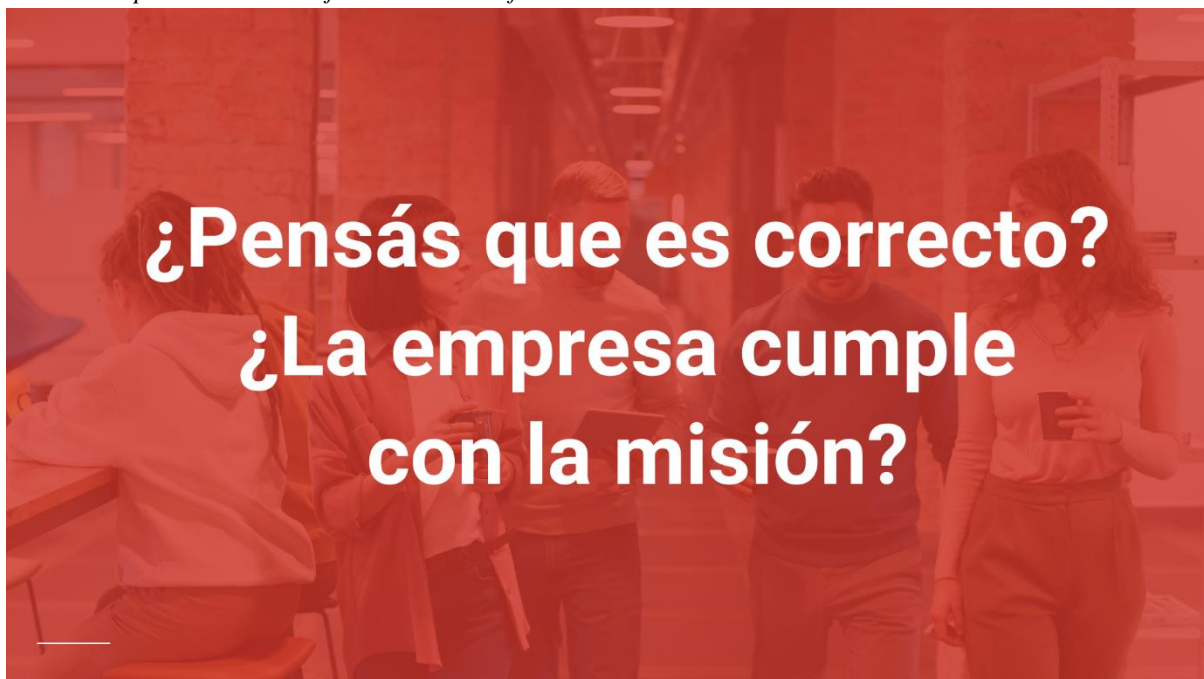
Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

La misión de Redolfi...

“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”.

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



- **¿Qué es la visión?**

¿QUIÉNES QUEREMOS SER?

METAS QUE NOS HEMOS PROPUESTO CONSEGUIR EN EL FUTURO

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Responde a

- ¿QUÉ QUIERO LOGRAR? ●
- ¿DÓNDE QUIERO ESTAR EN EL FUTURO? ●
- ¿QUÉ PODRÍA INCORPORAR A LA EMPRESA QUE NO ESTÉ HACIENDO? ●
- ¿PARA QUIÉN LO HARÉ? ●
- ¿ME DIRIGIRÉ A OTRO TIPO DE CLIENTES? ●
- ¿AMPLIARÉ MI ZONA DE ACTUACIÓN? ●
- ¿QUÉ RECURSOS O CUALIDADES DEBO TENER EN EL FUTURO PARA CONSEGUIRLO? ●

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

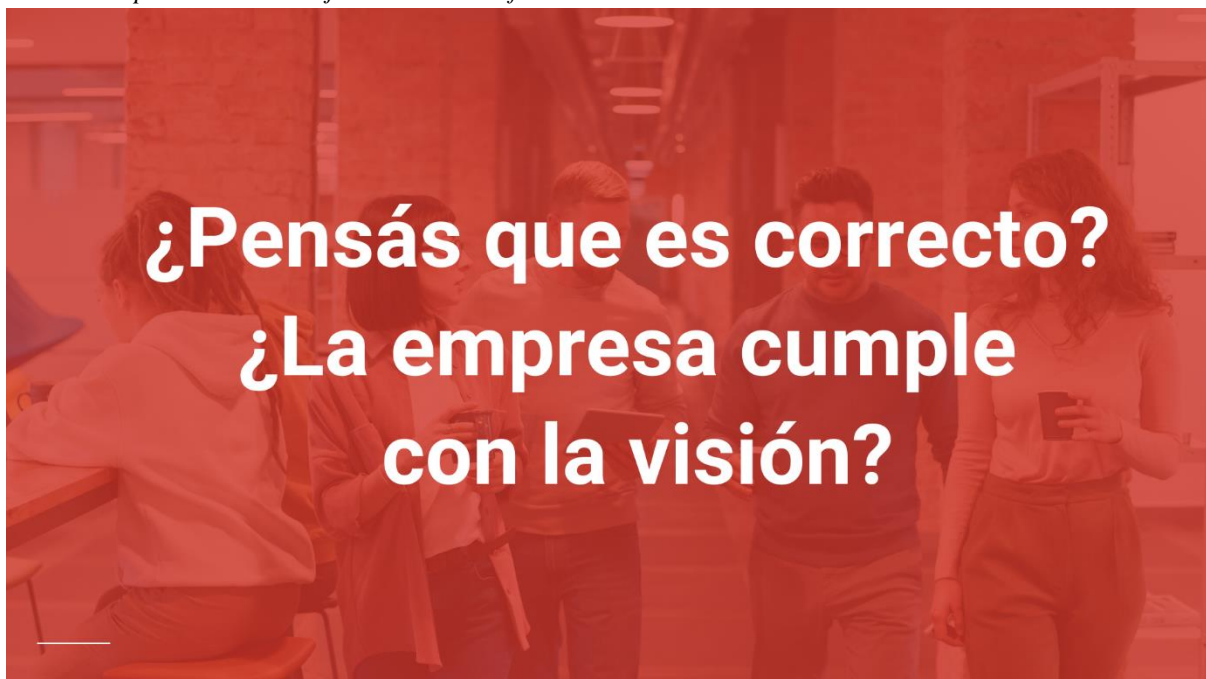
Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

La visión de Redolfi...

“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”.


Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



¿Qué son los valores?

PRINCIPIOS ÉTICOS,
CREENCIAS O
CUALIDADES SOBRE LOS
QUE SE ASIENTA LA
CULTURA DE NUESTRA
EMPRESA, Y NOS
PERMITE CREAR
NUESTRAS PAUTAS DE
COMPORTAMIENTO

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

Responde a

- ¿CÓMO SOMOS?
- ¿CUÁLES SON NUESTROS PRINCIPIOS ÉTICOS EMPRESARIALES?
- ¿EN QUÉ CREEMOS?



Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

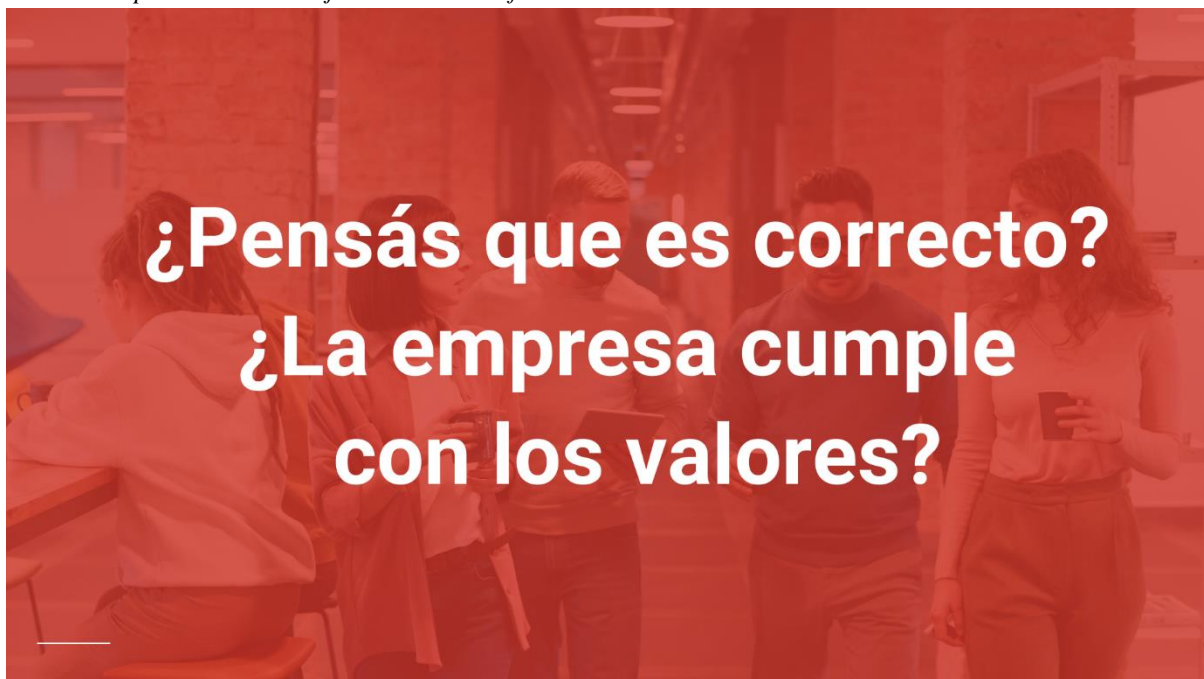
Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.

Los valores de Redolfi...

- RESPETO HACIA EL CLIENTE, EL PROVEEDOR Y AL EQUIPO DE TRABAJO
- CONFIANZA
- ESFUERZO Y DEDICACIÓN
- HONESTIDAD
- SENTIDO DE EQUIPO
- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

Anexo 2: Soporte visual de la jornada de identificación cultural.



Elaboración propia

Nuestra propuesta para vos

Felicidad profesional

somos parte de una compañía en la que nuestra carrera profesional tiene la oportunidad de desarrollarse con posibilidades de crecimiento y promoción.



Cultura comprometida

en la empresa coordinamos la misión, visión y valores creando una poderosa fuerza de interconexión entre lo que creemos y nuestro accionar.

Clima interpersonal

contamos con una comunicación abierta y transparente, donde valoramos y reconocemos el espíritu de equipo desde la base del respeto, solidaridad y empatía.



Proximidad histórica por nuestra larga trayectoria en cada localidad tenemos el compromiso de brindar oportunidades para que cada vecino pueda trabajar junto a nosotros.



Anexo 4: Manual de reclutamiento y selección orientado a la experiencia del candidato.



Elaboración propia