



UNIVERSIDAD SIGLO 21
TRABAJO FINAL DE GRADO

MARCA EMPLEADORA EN UNA PYME CORDOBESA

Rocio Belén Leguizamon

DNI 36.143.268

Legajo VRHU18183

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

AGRADECIMIENTOS

Por ser la primera mujer de muchísimas generaciones que puede estudiar y finalizar una carrera universitaria le dedico este logro a todas las mujeres de mi familia que no tuvieron esta oportunidad.

Gracias a mi esposo por ser incondicional y a Mora por ser parte de mi vida.

RESUMEN

En este Trabajo Final de Grado se analizó la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, Pyme del interior de la Provincia de Córdoba, con el fin de detectar mejoras respecto a su Marca Empleadora con el objetivo de contratar a los perfiles adecuados, motivar y capacitar al personal actual.

Se detectaron problemas en el proceso de selección del personal, en el proceso de ascenso a posiciones de mayor responsabilidad bajo el solo hecho de tener una antigüedad mayor y sin capacitaciones previas para asumir dichas responsabilidades, entre otros problemas.

Se desarrolló un plan para implementar tres acciones puntuales para mejorar estas problemáticas. Las tres acciones son: diseñar el proceso de selección de personal para contratar el personal adecuado, implementar beneficios valorados por los colaboradores con el fin de retenerlos y motivarlos, y diseñar planes de capacitación para los colaboradores actuales con el objetivo de mejorar el desempeño en sus funciones actuales y futuras. Estas tres acciones buscan lograr rápidas mejoras y poder posicionar la Marca Empleadora de A.J. & J.A. Redolfi SRL en un contexto cada vez más desafiante.

Palabras claves: Marca Empleadora, Recursos Humanos, Beneficios, Selección de Personal

ABSTRACT

In this Final Degree Project, the company A.J. & J.A. Redolfi SRL, SME in the interior of the Province of Córdoba, was analyzed in order to detect improvements regarding its Employer Brand in order to hire the appropriate profiles, motivate and train current staff.

Problems were detected in the personnel selection process, in the process of promotion to positions of greater responsibility due to the mere fact of having more years at the company and without prior training to assume said responsibilities, among other problems.

A plan was developed to implement three specific actions to improve these problems. The three actions are: design the personnel selection process to hire the appropriate personnel, implement benefits valued by employees in order to retain and motivate them, and design training plans for current employees with the aim of improving performance in their current and future roles. These three actions seek to achieve rapid improvements and to position the Employer Brand of A.J. & J.A. Redolfi SRL in an increasingly challenging context.

Keywords: Employer Brand, Human Resources, Benefits, Personnel Selection

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
MARCO TEÓRICO	16
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	18
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	20
CONCLUSIONES	27
RECOMENDACIONES	27
BIBLIOGRAFÍA	29
ANEXO	30

INTRODUCCIÓN

En este Trabajo Final de Grado (TFG) de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humano se analizará la empresa AJ & JA Redolfi SRL, dedicada al sector mayorista de distribución de productos alimenticios, golosinas, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. En el presente trabajo, se analizará la situación de la empresa, con un especial foco en el posicionamiento y propuestas de mejora respecto a la Marca Empleadora de la empresa en análisis.

La empresa AJ & JA Redolfi SRL, es una empresa familiar con más de 50 años de experiencia en el sector mayorista de productos alimentarios y con salones de ventas mayoristas y preventistas en los rubros mencionados anteriormente.

La sede central y centro de distribución más importante se encuentra en la localidad de James Craik, en el interior de la provincia de Córdoba. Esta localidad cuenta con más de cinco mil trescientos habitantes, ubicada en el departamento de Tercero Arriba. De esta localidad es originaria la familia Redolfi y aquí fue fundada la empresa. Es por ello que la misma tiene una gran impronta de empresa del interior del país.

Fue fundada por Alonso Redolfi y su hijo Jose A. Redolfi en 1975. Con anterioridad, Alonso Redolfi mostró un marcado perfil emprendedor y siempre estuvo relacionado al negocio de la distribución. Los Redolfi están instalados en James Craik desde el año 1910. En 1959 los hermanos Alonso y Miguel Redolfi comenzaron comprando un negocio de cigarrería, bazar y librería. Con el tiempo, en 1975, los hermanos deciden separarse de común acuerdo, quedándose Alonso con la parte del negocio dedicada a la distribución y Miguel con el negocio de librería. Es aquí donde Alonso y su hijo, Jose A., deciden fundar la empresa que hoy conocemos como AJ & JA Redolfi SRL.

Además de la sede y centro de distribución principal en la ciudad de James Craik, cuenta con autoservicios mayoristas en las localidades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Y además del centro de distribución en la localidad de origen, cuenta con centros en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y Córdoba capital, lo que la caracteriza como una empresa con gran presencia en el interior de la provincia.

La empresa cuenta actualmente con un plantel de 170 empleados, una gran flota de automóviles y utilitarios, cuatro locales de autoservicios y cinco centros de distribución, en las localidades detalladas con anterioridad, para poder hacer frente a la demanda de sus clientes. Tiene más de seis mil clientes, no solo en la Provincia de Córdoba, sino también en las Provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Dentro de su nómina de empleados cuenta principalmente con vendedores y personal dedicado a la distribución y logística, además de la administración central. Cabe resaltar que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, sino que solo realizan la acción de liquidar los sueldos.

En el año 1993 se produjo el fallecimiento de Alonso, uno de los socios fundadores de la empresa y padre de Jose A., lo que ocasionó un turbulento proceso de sucesión en el *management* de la organización. Además, como muchas empresas familiares, este proceso afectó no solo el clima y la actividad de la empresa, sino también la relación entre los hijos de Alonso, lo que ocasionó el distanciamiento entre ellos.

Actualmente, la empresa se encuentra realizando una gran inversión en un nuevo centro de distribución en James Craik, dedicando más de tres millones de pesos en el mismo. El objetivo es poder ampliar el tamaño de la infraestructura para poder hacer frente a la demanda creciente. La falta de espacio, en el rubro de mayorista / distribución, se suele transformar en una limitación para realizar compras de mayor volumen y aprovechar las economías de escala.

Como se mencionó al principio, este TFG se centrará en las oportunidades de mejora y la definición de la Marca Empleadora, o *Employer Branding*, para esta empresa. Cabe resaltar que por Marca Empleadora se refiere a la reputación de una organización como empleadora. Se centra en los atributos que se destacan en una marca para construir una imagen que ayude a la atracción de los candidatos que a la organización le interese contratar y en el compromiso y retención de sus propios empleados. Más adelante, cuando se defina el Marco Teórico se explicará con mayor grado de detalle el concepto de Marca Empleadora.

En un mercado cada vez más competitivo se vuelve indispensable trabajar sobre la Marca Empleadora. Según un informe de Business LinkedIn sobre el tema, una buena Marca Empleadora puede traer grandes beneficios a las empresas, como una reducción del 50% en sus costos de contratación y una reducción del índice de rotación de los propios empleados en torno al 28%. Esto recalca la importancia de trabajar en mejorar la propuesta de Marca

Empleadora actual de la empresa en análisis, con el claro objetivo de poder mejorar la captación de nuevos colaboradores a un costo más bajo, disminuir la rotación y mejorar el clima laboral, entre otras posibles acciones.

El 91% de las empresas aumentó o al menos mantuvo su inversión en Marca Empleadora y el 83% de los expertos en selección de personal afirma que dicha Marca influye notablemente en su capacidad para contratar a buenos candidatos (Reporte de Business LinkedIn, 2018).

Finalmente, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos responsable de diseñar y ejecutar distintas acciones tendientes a definir los conceptos básicos de una Marca Empleadora y observando grandes oportunidades de mejora en la gestión y captación de talento, se torna de vital relevancia trabajar en una propuesta para la empresa AJ & JA Redolfi SRL.

A continuación se desarrollará un análisis de situación de la empresa en análisis y su entorno, para poder comprender en mejor medida el contexto y poder luego continuar con sugerencias para implementar la Marca Empleadora.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Como se mencionó anteriormente la organización elegida para el Trabajo Final de Grado será AJ & JA Redolfi SRL la cual se dedica a la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, entre otros.

La empresa AJ & JA Redolfi SRL fue fundada en el interior de la Provincia de Córdoba, más precisamente en la localidad de James Craik. Esta localidad se encuentra en el departamento Primero Arriba, a aproximadamente 120 KM de la capital de la Provincia. Además de haberse fundado en esta pequeña localidad de más de cinco mil habitantes, continuó siendo sede de su centro de distribución principal además de su casa central.

Como tantas otras localidades del interior de la Provincia de Córdoba, James Craik se caracteriza por tener una economía basada en la agroindustria. Se la conoce como la capital del Tambo, lo que claramente refleja la importancia del sector lechero en la misma. Además del sector lechero, el sector ganadero y agrícola son el motor de este pueblo. Como en el resto de la provincia, los principales cultivos agrícolas son el maíz, la soja y el trigo.

La localidad de James Craik se encuentra en una posición privilegiada y estratégica. La Autopista Nacional número nueve, le permite conectarse de manera directa con las principales ciudades de la Provincia de Córdoba, la ciudad de Rosario y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otros. Y al encontrarse en el centro de la Provincia, le permite estar a una distancia similar de las principales ciudades de la Provincia, como la Ciudad Capital, Río Cuarto o San Francisco, sin tener en cuenta Villa María que se encuentra a escasos kilómetros.

Como se mencionó anteriormente, la empresa fue fundada por dos personas: padre e hijo. Desde el origen fue concebida como una empresa familiar. Y tras el fallecimiento del padre, Alonso, el hijo fundador estuvo al mando de la empresa. Se podría entender que la empresa está transitando su segunda generación, pese a ser el hijo uno de los fundadores. Pero se entiende que al haber sido dirigida por el padre hasta su fallecimiento, esta nueva conducción es parte de la segunda generación familiar.

No fue fácil el traspaso, el fallecimiento de Alonso, fundador y padre, ocasionó algunas complicaciones puertas adentro de la organización y a nivel familiar. Esto es muy

común en empresas familiares que no cuentan con protocolos o estándares definidos de antemano. En el año 2006, la empresa suma a Pablo Redolfi, hijo de Jose A. como socio minoritario con un 4% de las acciones. Posteriormente se sumaría Lucas e Ignacio de igual manera. Estos tres últimos, todos hijos de Jose, vienen a ser la tercera generación de la empresa familiar.

En la Argentina el 75% de las empresas son familiares, representan el 30% del Producto Bruto Interno y producen la mayoría de los bienes que consumimos (Aimetta, 2010).

Por empresa familiar se entiende al sistema de negocio con inversiones de patrimonio familiar que produce y comercializa bienes y/o servicios, administrado al menos por un integrante de la familia que decide sobre su manejo y destino. En ella se diferencian dos subsistemas: la empresa, que tiene como finalidad la inversión para generar ganancia, incrementando el patrimonio familiar a la mayor rentabilidad y el menor riesgo de pérdida; y la familia que incluye a personas vinculadas por lazos de parentescos cuya finalidad es la transmisión de valores culturales, la protección, el crecimiento y el desarrollo de sus integrantes (Suárez, 2019).

Las empresas familiares tienen una gran importancia económica y social en todo el mundo y presentan grandes fortalezas que las hace más exitosas que las no familiares cuando están debidamente organizadas. Pero también podemos observar algunas que presentan debilidades derivadas, principalmente de su informalidad, de la falta de profesionalización, de la falta de planeamiento de la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos de comunicación y, fundamentalmente de la confusión de límites, de fondos y de roles entre la familia y la empresa. Las empresas familiares exitosas, terminan siendo aquellas que detectan estas debilidades y trabajan en crear procedimientos y crear herramientas que aseguren la sustentabilidad del negocio y den un marco de sucesión claro y transparente. (Antista, 2016).

Pese a lo que anteriormente se mencionó sobre empresas familiares, la empresa AJ & JA Redolfi SRL denota una intención clara de profesionalizar su gestión.

A continuación se analizará el contexto en el cual está inmersa la empresa AJ & JA Redolfi SRL a través de la herramienta PESTEL. La misma busca contextualizar al sujeto en análisis a través de la exposición de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales en los que está inmersa la empresa.

Respecto a los factores Políticos, la empresa se encuentra en Argentina que cuenta con un sistema político republicano federal, pero con una centralización del poder en la Capital Federal. El sistema político tripartito, es un sistema que no ha tenido alteraciones desde 1983, en donde regresó la democracia luego de algunos años de dictadura militar.

Respecto a los factores Económicos se puede destacar algunas características de la Macro Economía Argentina, como por ejemplo las elevadas tasas de interés, crecimiento de la inflación, abundante emisión monetaria para poder sostener el déficit fiscal, entre otros. Dentro de los focos de la política monetaria podemos destacar el objetivo del aumento del consumo, a través de subsidios, y la flotación administrada del tipo de cambio, con un mercado informal paralelo que cobra cada vez más notoriedad. También se puede destacar los grandes gastos provenientes de una carga fiscal elevada, con grandes costos laborales.

Respecto a los factores Sociales se destaca el crecimiento constante de la pobreza en el territorio nacional. Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el año 2016, la tasa de crecimiento poblacional es del 0.9%, mientras que respecto a la distribución del ingreso se ve una disparidad cada vez más grande. El decil más rico concentra el 30.8% del PBI (Producto Bruto Interno), mientras que el más bajo sólo el 1.6%.

Respecto a los factores Tecnológicos se observa un proceso de transformación digital de muchos sectores. Dentro del Ministerio de Ciencias, Tecnología e Innovación de la Nación se ofrecen créditos e incentivos para PYMES para poder acompañar estos procesos.

Respecto a los factores Ecológicos se observan cambios de hábito en los consumidores, más exigentes respecto a la importancia del cuidado del medio ambiente y con hábitos cada vez más sanos. También se puede destacar la relevancia creciente en empresas denominadas “B”. Así se conoce a empresas que buscan o tienen como objetivo el triple impacto: beneficio social, económico y cuidado del medio ambiente.

Finalmente, respecto a los factores Legales se puede destacar la importancia de la Legislación Laboral y la creciente cantidad de causas laborales.

Analizando otra perspectiva, la empresa se encuentra inmersa en el mercado de consumo masivo. Este mercado, se caracteriza por tener clientes muy sensibles al precio, además de estar atravesando un cambio o transformación muy importante de cara a las nuevas tecnologías y formas de consumir. La diferenciación se suele conseguir con la calidad de servicio, dato no menor de cara al objetivo de este trabajo.

Según un reporte de la consultora PwC sobre Retail y Consumo Masivo del año 2019, las principales amenazas para empresas de este sector en Argentina están relacionadas con la informalidad de la economía y la volatilidad de costos. Mientras que los desafíos que dificultan mantener la competitividad tienen que ver con incrementos en los costos laborales, alta presión tributaria e inflación (PwC, 2019)

Otra de las preocupaciones que sale en dicho reporte, es el inminente cambio de hábito en los consumidores. Esto es un tema muy importante, ya que requerirá cambios en los productos que ofrece hoy en día la empresa. Claro está que los cambios en los hábitos de los consumidores, por ende en los clientes de la empresa no son nuevos. Un ejemplo de esto en la empresa en análisis es su asociación con Kodak. La empresa en el año 2002 consiguió ser representante oficial de Kodak, pero el claro cambio de hábito en los consumidores y la transformación de una industria seguramente atentaron contra las proyecciones que realizaba la empresa en esta sociedad.

Si bien las grandes cadenas de retail dedicadas a abastecer al cliente final / consumidor están adaptando su modelo de negocio, por uno con mucha presencia en tiendas de ecommerce, en el rubro mayorista y de distribución aún no se ha visto un cambio tan notorio. Si se han adaptado a nuevas tecnologías, como la adopción de aplicaciones móviles para los vendedores o preventistas, o la posibilidad de que los propios comercios gestionen su pedido a través de microsítios de los mayoristas. En el caso de AJ & JA Redolfi SRL, ya cuentan con un sistema de pedidos web por parte de las sucursales, mientras que los vendedores cargan sus pedidos a través de una aplicación móvil. Esto lo sitúa en una muy buena posición respecto a su competencia regional.

A través de los años las grandes cadenas de consumo masivo han ido cambiando de paradigma. En Córdoba podemos ver el caso del Hipermercado Libertad, que nació con una propuesta basada en grandes superficies y luego se fue adaptando y lanzó los conocidos como “Mini Libertad”, una red de pequeñas sucursales ubicadas más cerca del consumidor. Y por último, ahora se encuentra en una etapa de mejora y eficiencia de su plataforma online “hiperlibertad.com.ar”. Lo mismo ha sucedido con cadenas como Carrefour. De cara al mundo mayoristas, cadenas como Jumbo, Changomas, Agranel o Supermami, se han ido adaptando a las necesidades de sus consumidores.

Adentrándonos en la situación específica de la empresa respecto a Recursos Humanos y su Marca Empleadora, podemos destacar que no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se encargue de la selección de personal, inducción del personal en su nuevo puesto, realizar los planes de capacitación, realizar evaluaciones de desempeño y otras tareas del área. Por este motivo, surgen fallas en el proceso que van desde la selección del personal idóneo e inducción del mismo hasta el desarrollo profesional de los empleados ya existentes.

Al ingresar a la empresa el empleado no cuenta con un proceso de inducción que le permita conocer la cultura de la empresa ni los beneficios de trabajar en la misma. Esto genera que los nuevos empleados, al ingresar a la empresa, desconozcan la cultura de la misma, el organigrama y dependencias, las obligaciones y normas dentro de la empresa, entre tantos otros problemas. El poder trabajar en procedimentar una capacitación o un instructivo de ingreso podría brindar una estandarización en el proceso que logre equiparar los conocimientos de los nuevos ingresantes.

Tampoco desarrollan planes de carrera que permitan acompañar el crecimiento profesional de cada colaborador. Actualmente los ascensos suelen darse por antigüedad y no acompañados de capacitaciones. En el pasado ya se han cometido errores por esta política. No siempre una persona que desempeña bien su tarea es el más apto para tomar una tarea de mayor responsabilidad. En esa línea se produjeron algunos inconvenientes que derivaron en que luego de promover al personal en una posición de Chofer, que requiere de mucha responsabilidad, se tuvo que volver para atrás. Esto implica un golpe fuerte para el personal afectado en esta situación, que podría haber sido evitado con una buena selección o con un buen plan de capacitación.

En cuanto a la selección de personal hoy no tiene un proceso definido. Reciben los CV y cuando hay una necesidad en una área, cada responsable de área los evalúa y contrata. Claramente este proceso produce que cada área seleccione al personal en base a sus propios criterios, sin una mirada integral a nivel empresa.

En el caso de los puestos gerenciales se hace una publicación en el diario La Voz Del Interior, algo que ya ha quedado desactualizado. Hoy en día existen portales digitales que son de gran soporte a la hora de seleccionar candidatos. Algunos que vale la pena mencionar son CompuTrabajo y LinkedIn.

CompuTrabajo es la web de empleo líder en Latinoamérica con presencia en 19 países. Esta plataforma web que funciona como una “bolsa de trabajo” ofrece al reclutador

poder hacer un anuncio y utilizar ciertos filtros para contratar el candidato ideal. También les permite a los candidatos evaluar a las empresas.

Por otro lado, LinkedIn es una red social orientada a las relaciones profesionales y comerciales. En esta red están las empresas y profesionales promocionándose para hacer negocios y networking. Empresas líderes publican sus empleos en esta red y cada día más profesionales utilizan dicha red para promocionarse.

La empresa cuenta con descripciones de puestos de algunas de las posiciones inferiores o intermedias. Una descripción de puesto contiene las habilidades, la capacitación y educación necesaria para el puesto que se describe. Explica los deberes y responsabilidades del mismo. Esto sirve de base para realizar la selección del personal, entrevistar candidatos, orientar a un nuevo colaborador y finalmente evaluar el desempeño laboral. Usar descripciones de puesto forma parte de una buena gestión de Recursos Humanos.

Respecto a normas de seguridad e higiene, la empresa no tiene un área dedicada o un procedimiento escrito respecto a normativas o procesos que se deben hacer para reducir la probabilidad de accidentes. Si bien no vienen teniendo problemas con auditorías o inspecciones frecuentes, sería de vital importancia poder establecer estos procesos.

La empresa cuenta con dos organigramas definidos. Uno que se refiere a las estructuras que se pueden encontrar relacionada al centro de distribución y sus autoservicios, y otro relacionado a su casa matriz, en donde podemos encontrar lo referido al equipo de ventas, administración y logística del centro de distribución de James Craik. Al no existir un organigrama único, que distinga claramente jerarquías y dependencias, los empleados actuales, pero por sobre todo los nuevos empleados, no tendrán claridad de la estructura.

AJ & JA Redolfi SRL no cuenta hoy en día con una imagen de Marca Empleadora definida que le permita atraer a los mejores talentos. En un contexto cada vez más competitivo es imprescindible el desarrollo de la misma.

La empresa tiene en su definición de visión, misión y valores materia prima de muy buena calidad para poder trabajar en la Marca Empleadora a nivel local. Uno de los pilares de sus valores se relaciona con la responsabilidad social y comunitaria. En ella describen el objetivo de buscar beneficiar al pueblo de origen, James Craik, a través de la colaboración permanente y desinteresada con distintas instituciones de la localidad, como hospitales y escuelas, entre otros.

También podemos encontrar dentro de su visión, el propósito declarado de distinguirse por su calidad de servicio. Hecho no menor dentro del negocio del consumo masivo. Como se detalló anteriormente, la sensibilidad al precio en este negocio hace que se tenga que poner especial foco en la calidad de servicio, y para ello, los empleados de la empresa son la imagen de la empresa y deben transmitir los valores que quiere transmitir la empresa. Se detalla además la intención de brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa. Esto es otra característica importante, que la distingue de otras empresas. No muchas empresas detallan en su visión o misión, la clara intención de apostar en sus empleados y en su comunidad.

“En los últimos años muchas organizaciones comenzaron a preocuparse y a trabajar sobre el concepto de Marca Empleadora. Dicho concepto se refiere a cómo cada organización construye su identidad desde su rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés.

Las causas principales de esta tendencia pueden vincularse a la necesidad de atraer, motivar y fidelizar talentos y a la ventaja competitiva que esto mismo conlleva.” (Great Place to Work, 2020, párrafo 1 y 2).

Los beneficios de trabajar en definir y mejorar la Marca Empleadora son varios. Entre los principales beneficios podemos encontrar que los costos de contratación se reducirían a la mitad y se podría duplicar el número de solicitudes de empleo para una misma posición. Si la Marca Empleadora es sólida, no es necesario invertir mucho dinero en atraer a los mejores talentos: ellos irán hacia la compañía porque sabrán lo sensacional que es trabajar en esa empresa.

Según el último reporte de Business LinkedIn, al atraer a los candidatos indicados, el *employer branding* reduciría el recambio de staff el 40% en los primeros seis meses de trabajo.

En conclusión, podríamos resumir en un análisis FODA las principales características de la empresa y su entorno. Un análisis FODA se centra en definir las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas de la misma de cara a su entorno.

FORTALEZAS

- 50 años de experiencia en el negocio

- 5 centros de distribución en la Provincia de Córdoba
- Stack tecnológico acorde a los tiempos (pedidos por web y aplicación móvil)
- Baja rotación de personal
- Clara intención de desarrollar y capacitar a su personal, así como también crecer en su ciudad de origen y aportar a su comunidad

DEBILIDADES

- Carece de área de Recursos Humanos
- No cuenta con planes de carrera ni capacitación
- No posee un proceso de selección ni inducción para el nuevo personal
- No tiene un proceso determinado para el seguimiento de normas de seguridad e higiene

OPORTUNIDADES

- La nueva redefinición de su modelo de negocio, con el nuevo centro de distribución, les permitirá reducir costos fijos y poder realizar envíos a otras localidades.
- Trabajar en su Marca Empleadora para potenciar y formalizar el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como también mostrar los aportes a la comunidad de origen.

AMENAZAS

- Cambios en los hábitos de consumo de los clientes
- Transformación digital
- Integración horizontal de los proveedores. Cada vez más cerca de los clientes finales

MARCO TEÓRICO

En la presente sección se profundizará sobre el concepto de Marca Empleadora, buscando tener miradas diferentes para lograr un entendimiento profundo del concepto. Se comenzará describiendo los orígenes del término.

En la década de los años 90, del siglo pasado, se habla por primera vez de este concepto, más concretamente en diciembre de 1996 Simon Barrow y Tim Ambler lo definen en un artículo de la revista “Journal of Brand Management”. En esta publicación se intenta “probar técnicas de gestión de marca para la gestión de los recursos humanos”, algo así como maximizar los beneficios económicos y psicológicos generados por el empleo que se podría proporcionar como empresa.

“Las nuevas generaciones se han fortalecido con el paso del tiempo y son cada vez más demandantes con las empresas, exigiéndoles coherencia entre sus acciones y sus declaraciones. Por eso, es vital que las compañías se muestren realmente como son, genuinas y cercanas, destacando aquellas características que las hacen verdaderamente únicas”, observa Gustavo Aguilera, director de Right Management y de Capital Humano de ManpowerGroup Argentina.

La Marca Empleadora o *Employer Branding*, busca mantener a los colaboradores comprometidos y atraer a los mejores talentos para que sean embajadores de la marca o empresa a la cual pertenecen.

Según Aguado Hernández (2016), la caída de natalidad y la carencia de perfiles precisos en el mercado laboral, ha hecho que el candidato tenga que elegir entre empleadores, creando en las empresas la obligación de tener que posicionarse en el mercado con su marca de manera notoria. Nace así la denominada PVE, Propuesta de Valor al Empleado.

Una Marca Empleadora puede ser comercialmente atractiva si proyecta una buena imagen pero también es importante que ofrezca una experiencia laboral positiva que estimule a los colaboradores a estar comprometidos (Gavilán, Avello & Fernández, 2013).

“Entrar a un trabajo nuevo no es una decisión irrelevante. Es el lugar donde vamos a pasar la próxima etapa de nuestra carrera. Aunque no tengamos la expectativa de pasar décadas es normal proyectar un par de años. Cuando entramos a un trabajo, estamos

apostando una parte de nuestra vida. No existe para el colaborador la fase de prueba. No decimos “bueno, voy a trabajar acá una semana y si me gusta te dejo el CV”. Queremos que nos vaya bien, y por ese motivo vamos a juntar toda la información que esté a nuestro alcance. Con sólo entrar a LinkedIn o RealRef podemos acceder muy fácilmente a la información que buscamos. Es fácil conectarse con gente que trabaja en una compañía y preguntarles cómo la ven. Siempre puede fallar, pero vamos a hacer todo lo posible para evitarlo. Mientras más información tengamos, mejores serán las decisiones que podamos tomar” (Borracchia Carolina, 2016 ,p. 19-20).

Todas las compañías tienen una marca empleadora que gestionar. Es algo que si no se desarrolla se puede dejar librado al azar. La Marca Empleadora de una empresa está viva, y se refleja en la gente que trabaja o trabajó en la compañía, en sus conversaciones, en lo que sus amigos entienden. Mucha gente suele pensar en la Marca Empleadora como algo que quizás sería bueno encarar. El desafío es entender que la marca empleadora circula todos los días (Borracchia Carolina, 2016).

Dentro de las acciones que se pueden realizar para definir o diseñar la Marca Empleadora, podemos encontrar dos grandes grupos: las acciones internas y las acciones externas. Las acciones internas se dirigen a los actuales colaboradores de la empresa. El objetivo aquí es lograr que los mismos se muestren satisfechos, motivados e identificados con los valores de la empresa y que estos actúen como los mejores embajadores de la marca . Las acciones externas se enfocan en captar los mejores talentos y atraerlos a la organización.

“El bienestar muchas veces está dado por la estima, y por la autoestima. Cuando uno es reconocido por los demás, es más feliz. Cuando se trabaja en el sentimiento del compromiso, se despierta. No tiene que ver con hacer bien una tarea, sino con aportar clima dentro de la empresa. Generar vínculos. Ser una persona que te da ganas de tenerte al lado. Que el clima interno dé ganas de ir a la oficina” (Borracchia Carolina, 2015, p. 39).

Entonces, ¿para qué desarrollar Marca Empleadora? Según Carolina Borracchia, la respuesta a esta pregunta radica en dos factores muy importantes: para que los potenciales colaboradores conozcan la empresa y les sea más fácil elegir. También la autora destaca otros puntos, como por ejemplo para que el selector sólo seleccione candidatos, para bajar la rotación y crear compromiso. Además, para que no quede librada al azar y para fomentar el orgullo de pertenecer. La autora también recalca la importancia del cambio de mentalidad de los jóvenes de hoy en día, en donde quieren que los seduzcan con propuestas. Y aquí es

donde cobra vital importancia la Marca Empleadora, ya que los potenciales colaboradores no van a venir solo a la empresa, sino que hay que atraerlos.

Como se viene detallando, uno de los factores más importantes radica en generar compromiso en los empleados actuales de la empresa. Carolina Borracchia en su libro “Despertando el Compromiso” detalla algunas aristas sobre las que se trabaja habitualmente con el fin de crear compromiso. Resalta como primera medida el desarrollo de carrera. Si la persona no puede visualizar un futuro de crecimiento dentro de la compañía y también propio, así como fue atraída va a empezar a pensar en irse. Como segunda medida los beneficios que ofrece la empresa. Hay muchas compañías convencidas de que a más beneficios, más compromiso y esto no se ha corroborado. Como tercera medida los líderes. Que motiven, sean inspiradores y estén alineados. Por último, como cuarta medida el clima y la cultura. Cómo se siente el empleado inserto en este ecosistema.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL carece de departamento de Recursos Humanos, esto trae complicaciones en los procesos de selección, inducción, plan de carrera, evaluación de desempeño, entre otros.

Un buen proceso de selección y *onboarding* en la compañía es fundamental, ya que el colaborador forma un vínculo de compromiso más alto con la compañía si experimenta un buen proceso de selección y se siente contenido en el proceso de *onboarding*. Según una encuesta realizada por Carolina Borracchia, en su libro “Los jóvenes no sueñan con compañías”, destaca que el 68% de los empleados de candidatos dicen que aceptarían un salario menor si la compañía les diera una gran impresión durante el proceso de contratación.

Otro tema muy importante es que la compañía cuente con planes de carrera y capacitaciones que le permitan al colaborador crecer en la empresa funciona como palanca, ya que seduce a los empleados a pasar más tiempo en la misma.

Las evaluaciones de desempeño y el reconocimiento de los colaboradores hoy en día también son muy importantes para generar este sentido de pertenencia y compromiso que se busca en los colaboradores.

Por último se destaca la necesidad de gestionar el buen clima laboral. Actualmente, la empresa no posee resultados sobre las encuestas de clima interno y estas fueron realizadas solamente en James Craik, sin valorar las demás sucursales. Como se mencionó en el marco teórico, es muy importante trabajar en el clima laboral para generar compromiso con la empresa.

La empresa también presenta posibilidades de mejora respecto a su proceso de promoción, ya que actualmente las promociones son por antigüedad y al no obtener el rendimiento suficiente se anula el cargo. Esto provoca gran frustración en el colaborador. En este caso hay que trabajar con un plan de capacitación para gestionar con buenos resultados el ascenso.

Tampoco se observa información sobre beneficios y cómo no cuentan con un proceso de inducción se desconoce si los empleados tienen conocimientos o comparten la cultura, misión, visión y valores de la organización .

Por todos los motivos que se fueron detallando es que se plantea la necesidad por parte de las empresas de adaptarse a las tendencias de un mercado cada vez más competitivo y desarrollar un modelo de Marca Empleadora para aumentar el compromiso de los colaboradores actuales, mejorar el clima laboral logrando la retención del talento, evitando pérdidas y rotación de personal.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan de implementación de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi SRL con el fin de atraer los talentos adecuados, mejorar el clima laboral y facilitar el desarrollo de los colaboradores actuales para lograr un mejor desempeño.

Objetivos Específicos

- Crear un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa para seleccionar los talentos adecuados.
- Implementar una encuesta de beneficios para poder incorporar benéficos que los colaboradores valoran , mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de los colaboradores.
- Definir planes de capacitación y desarrollo para mejorar el desempeño actual y futuro de los colaboradores.

Alcance

El plan de implementación se llevará a cabo en el primer trimestre del año 2021, en las sucursales de distribución de A.J. & J.A. Redolfi SRL en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, de la provincia de Córdoba.

Acciones específicas

- A) Diseñar un proceso de selección acorde a las necesidades de la empresa

Acciones

1. Realizar una descripción del puesto del perfil que se necesita contratar para la empresa.
2. Crear un perfil digital y publicar la búsqueda laboral de perfiles operativos o no profesionales en el sitio de búsquedas laborales Computrabajo.com, en

donde se suelen publicar búsquedas acordes a estos perfiles. Se adjunta link con instructivo de uso para empresas de dicho sitio en Anexo.

3. Crear un perfil digital empresarial de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. en la plataforma LinkedIn, con el fin de publicar las búsquedas de perfiles gerenciales o profesionales. Se adjunta link con instructivo de creación de perfil empresarial en dicho sitio en Anexo.

Recursos

Para esta acción se necesitará de un profesional de Recursos Humanos para la confección de las descripciones de puesto, cuyos honorarios para la realización de cada descripción asciende a dos mil pesos. Se necesitará del acompañamiento del jefe directo de la posición a cubrir y del superior al jefe directo con el fin de validar la descripción del puesto.

Además, para la creación de los perfiles y posterior carga de las búsquedas laborales en los portales Computrabajo.com y LinkedIn se necesitará de un profesional de Recursos Humanos cuyos honorarios para dichas acciones ascienden a tres mil quinientos pesos.

El trabajo de este último profesional no incluye los gastos de publicación en la plataforma Computrabajo.com que de superar las cinco publicaciones gratuitas iniciales se deberá abonar la suma de diez mil pesos cada tres publicaciones estándar al mes.

En conclusión, el costo estimado para esta acción incluyendo cinco búsquedas en el período analizado ascendería a trece mil quinientos pesos (\$13.500).

B) Implementar una encuesta de beneficios

Acciones

1. Diseñar y realizar una encuesta de valoración de posibles beneficios para los colaboradores, mediante el formato de encuestas gratuita de Google la cual se envía por mail a cada uno de los colaboradores. Se seleccionó este formato debido a su simpleza para que cada Colaborador pueda responder desde su teléfono o computadora personal en cualquier momento. A continuación se puede ver un ejemplo de la misma y un link para acceder a dicho ejemplo.

Encuesta de beneficios A.J. & J.A. Redolfi SRL
2021

Descripción del formulario

¿Cuánto valoras tener clases de inglés? *

1 2 3 4 5

nada mucho

¿Te gustaría contar con descuentos en universidades? *

1 2 3 4 5

Nada Mucho

<https://docs.google.com/forms/d/1UpdCWDfzMQuc4q9refoKUbKVZD2qWIaCm-zMTftaTcA/edit>

2. Posterior a la encuesta, se procederá a evaluar los resultados de la misma y se analizarán los principales intereses de los colaboradores.
3. En base al análisis de la valoración de los beneficios y del presupuesto que dispone la empresa para realizar alguno de ellos, se procederá a implementar aquellos que mayor relación costo-beneficio aporten.

Cabe aclarar, que muchos de los beneficios que se ofrecen, que se detallan en la encuesta, son sin costo para el empleador, como los convenios con universidades o instituciones educativas que al tener un convenio con la empresa ofrecen considerables descuentos para los colaboradores y sus familiares. También existen plataformas con cursos online con gran diversidad de temáticas, con cursos gratuitos como Came Educativa.

Recursos

Para esta acción se necesitará de un profesional de Recursos Humanos para el diseño y publicación de la encuesta de beneficios, cuyos honorarios ascienden a dos mil pesos (\$2.000). Este costo incluye el posterior análisis de los resultados.

Suponiendo que el beneficio más valorado por los colaboradores es el de contar con un bono anual por hijo en edad escolar, estimamos un pago anual por única vez de mil pesos. Teniendo en cuenta que la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL cuenta con 170 colaboradores, de los cuales suponemos 40 tienen un hijo en edad escolar, el costo de dicha acción sería de cuarenta mil pesos (\$40.000).

Suponiendo que los colaboradores, en segundo lugar, valoren el beneficio de tener un descuento para estudiar, tanto ellos como su grupo familiar, en una institución como la Universidad Siglo 21, estimamos que solo se deberían dedicar 5 horas de trabajo de cualquier persona del área administrativa de la empresa para gestionar el convenio y luego comunicarlo al resto de la organización.

En conclusión, esta acción requerirá de cuarenta y dos mil pesos (\$42.000) bajo los supuestos antes mencionados.

C) Definir planes de capacitación y desarrollo para los colaboradores

Acciones

1. Relevar las capacitaciones y habilidades necesarias para cada grupo de puesto. El relevamiento lo efectuará un profesional de Recursos Humanos junto al líder directo a las posiciones en análisis. Además el profesional se reunirá con los colaboradores para escuchar sus apreciaciones.
2. Diseñar un plan de capacitaciones obligatorias y necesarias para desempeñarse en dichos puestos.
3. Implementar dichas capacitaciones de manera paulatina con el acuerdo de los colaboradores.

Recursos

Para esta acción se necesitará de un profesional de Recursos Humanos para el relevamiento, diseño e implementación, cuyos honorarios por hora ascienden a seiscientos pesos (\$600). Se estiman dedicar 20 horas en el relevamiento de los principales puestos y 10 horas en el diseño e implementación de los planes de capacitación.

Propuesta de Evaluación del Impacto de las Acciones

Con el fin de evaluar los beneficios de implementar dichas acciones, se detalla un análisis de Retorno sobre la Inversión necesaria para lograr un entendimiento del aporte monetario a la organización.

A continuación se detallan los costos laborales anuales de A.J. & J.A. Redolfi SRL con el fin de poder dimensionar algunos impactos.

	<u>al 31/12/2018</u>
Sueldos y Jornales	32.200.217
Cargas sociales	11.845.059
COSTO LABORAL	44.045.276
Costo Anual Promedio por Colaborador	259.090
Costo Mensual Promedio por Colaborador	21.591

Como se mencionó en la Introducción de este Trabajo, al trabajar sobre la Marca Empleadora se puede lograr una reducción del 50% sobre los costos de contratación y una disminución del 28% en la tasa de rotación. La empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL no cuenta con una rotación alta, por lo cual se puede suponer que es menor al 5%. Esto indicaría que de los 170 colaboradores activos, 8 se van de la empresa por decisión propia o por desvinculación. Bajo este supuesto, se puede estimar una reducción del 50% sobre los costos de contratación de los reemplazos de estas posiciones. Tomando como costo de reposición el Costo Mensual Promedio por Colaborador, se puede proyectar un ahorro anual de ciento setenta y dos mil pesos aproximadamente (\$172.000).

Respecto a la acción de implementar beneficios para los colaboradores de la empresa, y como se mencionó antes, se podría asociar a esta acción una reducción de la tasa de rotación del 28%. Esto querría decir que de los 8 colaboradores que abandonan la empresa al año, se pasaría a una situación en la que tan solo 6 lo hagan. Estos dos colaboradores que se evitaría su baja, implicaría un ahorro en gastos de contratación de cuarenta y tres mil pesos (\$43.000) aproximadamente, bajo los mismos supuestos antes mencionados. Además de estos beneficios cuantificables, trabajando en el clima laboral de la empresa se logrará tener un ambiente más sano lo que suele repercutir en mayor productividad y lealtad hacia la empresa. Factores de difícil cuantificación.

Por último, como producto de la acción enfocada en la capacitación y desarrollo de los colaboradores, se podría evitar situaciones como las que ya ha vivido la empresa en casos de ascensos a personal no idóneo, los cuales han tenido que ser revertidos. Estas situaciones

generalmente suelen terminar con un desenlace problemático, afectando el clima de la organización y en muchos casos la desvinculación de la persona. Con esta acción se buscará evitar este tipo de situaciones, por lo que se supone se evitará un gasto de contratación anual, entre otras ventajas. Este beneficio para la organización asciende a veintiun mil pesos (\$21.000), bajo los mismos supuestos antes mencionados.

En conclusión, los beneficios vinculados a estas acciones, ascienden a doscientos treinta y seis mil pesos (\$236.000) anuales, mientras que los costos asociados a las mismas ascienden a setenta y tres mil quinientos pesos (\$73.500). Esto indicaría un ROI (Retorno sobre la Inversión) de 221%.

ROI =	(\$236.000 - \$73.500)	x 100	221%
	\$73.500		

CONCLUSIONES

A lo largo de este Trabajo Final de Grado se analizó la situación particular de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL con un especial foco en la Marca Empleadora y la gestión de los recursos humanos. En las distintas secciones del presente trabajo se pudo detallar y remarcar la importancia de trabajar en mejoras respecto a la Marca Empleadora con el fin de ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos de negocio.

Se detallaron las importantes falencias en la gestión de los recursos humanos, que derivan en gran parte debido a la falta de un área de Recursos Humanos dedicada a solucionar problemas de esta índole, más allá del área dedicada a la liquidación de sueldos.

Se priorizaron tres situaciones para poder solucionar los problemas actuales y mejorar la Marca Empleadora: 1. Diseñar un nuevo proceso de selección para reclutar el personal adecuado, 2. Implementar nuevos beneficios con el fin de retener a los actuales colaboradores y 3. Definir planes de capacitación con el fin de mejorar el desempeño actual y futuro de los colaboradores en sus puestos.

Con estas acciones la empresa logrará mejoras sustanciales a corto y largo plazo respecto a su Marca Empleadora a una relación costo beneficio muy ventajosa.

RECOMENDACIONES

Además de las acciones que se detallaron en el presente trabajo que involucran a personal independiente de Recursos Humanos para llevarlas a cabo, se recomienda la creación del área de Recursos Humanos con el fin de darle seguimiento y continuidad a estas iniciativas. Luego, poder seguir implementando mejoras para el personal actual y futuro con el fin de fortalecer la Marca Empleadora de la empresa.

La comunicación de la Marca Empleadora es un tema relevante. Se recomienda que luego de formada el área de Recursos Humanos se trabaje en pos de comunicar los beneficios de trabajar en la empresa, tanto para sus colaboradores actuales como para los candidatos

futuros. Esto ayudará a posicionar a la marca A.J. & J.A. Redolfi SRL como un muy buen lugar para trabajar.

Otra acción necesaria para poder mejorar el desempeño de los actuales colaboradores y con ello poder trabajar en planes de capacitación específicos es la de llevar a cabo evaluaciones de desempeño. Es muy importante poder definir un proceso transparente y objetivo, con el fin de remarcar áreas de mejoras en cada uno de los colaboradores.

Luego de definido el proceso de evaluación de desempeño, se podría definir un proceso de incentivos monetarios atados a la misma. Esto produciría un aumento de la productividad en los empleados al verse recompensados por sus buenos desempeños.

BIBLIOGRAFÍA

- Business LinkedIn, 2018
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Definición de Marca Empleadora por Great Place to Work:
<https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/informes/investigacion-marca-empleadora>
- Suárez, R, Apto, Y, Miranda, D, Lomello, V, Giovannini, F. (2019). Particularidades de la Empresa Familiar Agropecuaria en la Región Centro-Sur de Córdoba, Argentina. Facultad de Agronomía y Veterinaria. Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Antista, S. (2016). Empresas Familiares: La Importancia de la Implementación de un Sistema Administrativo-Contable y la Incidencia del Nuevo Código Unificado de la Nación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. [en línea]. [Citado 14 Nov 2019]. Disponible en:
http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2016/06/CECONTA_T2015_191_ANTISTA_EMPRESAS_FAMILIARES_SISTEMA.pdf
- Informe Consumo Masivo de Pwc. Retail y Consumo Masivo: tendencias y perspectivas de un sector en constante cambio.
<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206
- Carolina Borracchia (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Carolina Borracchia (2015). Despertando el compromiso. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

ANEXO

- Instructivo Compumundo.com:

http://images.computrabajo.com/ayuda/computrabajo_ecuador_guia_empresas.pdf

- Instructivo LinkedIn:

https://business.linkedin.com/es-es/marketing-solutions?trk=sem_lms_gaw&src=go-pa&veh=LMS_LATAM_Deprioritized_ALLLATAM_Search_Google-Brand_DR-PRS_Broad_Localized-Alpha_All_Spanish_Core_405167079094__crear%20una%20cuenta%20de%20empresa%20en%20linkedin_c__kwd-307644993021_8492075431&mcid=6627999937126903812&cname=LMS_LATAM_Deprioritized_ALLLATAM_Search_Google-Brand_DR-PRS_Broad_Localized-Alpha_All_Spanish_Core&camid=8492075431&asid=87844765658&targetid=kwd-307644993021&crd=405167079094&placement=&dev=c&ends=1&gclid=CjwKCAjw0On8BRAGeIwAincsHB4V8V-WFlr_t3iNbMxdVM2uA2mp2Dww1rTvKSwx9wklqojxLB3A4RoC898QAvD_BwE&gclid=aw.ds