

UNIVERSIDAD SIGLO 21



La importancia de crear Marca Empleadora en un contexto globalizado

Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Peñalva, Elizabeth Romina

32694381

Legajo: VRHU06023

Río Negro, Argentina 2020

RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina. En esta investigación se abordó como problemática la necesidad de un área de recursos humanos y la falta de procesos de gestión de personal, que permitan la atracción y retención de talentos. Dicha problemática sumado con la falta de espacio, no hace posible el logro de los objetivos propuestos por la empresa. Frente a este escenario, los objetivos fueron ideados con el propósito de que mediante la incorporación de un área de recursos humanos, la implementación de un programa de inducción y una propuesta de valor, proyectar el diseño de Marca Empleadora. La estrategia de desarrollar marca empleadora le permite a la empresa aumentar su rentabilidad, posicionar la marca, y obtener una ventaja competitiva, permitiéndole mantenerse en el tiempo y recuperar en el menor tiempo la inversión que resulta de la construcción del nuevo centro de distribución.

Palabras claves

Marca empleadora, recursos humanos, inducción, y propuesta de valor.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the family business A.J. and J.A. Redolfi S.R.L., located in the town of James Craik, in the province of Córdoba, Argentina. In this research, the need for a human resources area and the lack of personnel management processes, which allows the attraction and retention of talents, were addressed as problematic. This problem added to the lack of space does not make it possible to achieve the objectives proposed by the company. Faced with this scenario, the objectives were devised so that through the implementation of a human resources area, the implementation of an induction program and a value proposition, project the Employer Brand design. The strategy of developing an employee brand allows the company to increase its profitability, position the brand, and obtain a competitive advantage, allow it to maintain itself over time and recover in the shortest time the investment that results from the construction of the new distribution center.

Keywords: Employer brand, human resources, induction, and value proposition.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	5
<i>Amenaza de la entrada de los nuevos competidores</i>	<i>8</i>
<i>Rivalidad entre competidores</i>	<i>9</i>
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	<i>9</i>
<i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	<i>10</i>
<i>Amenaza de servicios y productos sustitutos.....</i>	<i>11</i>
MARCO TEÓRICO	15
<i>Área de Recursos Humanos.....</i>	<i>15</i>
<i>Programa de Inducción Digital.....</i>	<i>16</i>
<i>Propuesta de valor al empleado.....</i>	<i>16</i>
<i>Marca Empleadora.....</i>	<i>16</i>
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	19
<i>Conclusión Diagnóstica.....</i>	<i>19</i>
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	21
<i>Objetivo General.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>21</i>
<i>Creación del Área de Recursos Humanos</i>	<i>21</i>
<i>Implementación del Programa de Inducción Digital</i>	<i>25</i>
<i>Propuesta de Valor al empleado.....</i>	<i>26</i>
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	<i>27</i>
<i>Evaluación del impacto de la Implementación.....</i>	<i>28</i>
CONCLUSIÓN.....	29
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>29</i>
BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXO.....	34

INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Final de Grado, se desarrolla el reporte del caso de la empresa de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., donde a partir de la información brindada se examina en qué posición se encuentra la empresa, a fin de transformar las debilidades en fortalezas y lograr el posicionamiento de la empresa en relación a la Gestión de Recursos Humanos.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar, fundada en 1975 por Alonso Jacobo y su hijo José A. Redolfi. Cuenta con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución mayorista de productos alimenticios, refrigerados, perfumería, artículos de limpieza y cigarrillos. Se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la provincia de Córdoba, Argentina.

James Craik está ubicado en el departamento Tercero arriba de la provincia de Córdoba, y cuenta con 5326 habitantes y una superficie de 145.000 m². Está inmersa en el corazón de la llanura pampeana, región de la República Argentina con un gran desarrollo agrícola-ganadero. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik gracias a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

Desde el centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuenta para abarcar la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementando hasta alcanzar las 170 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

La estrategia que la empresa se plantea es de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con

precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con el de los competidores.

La empresa tiene como objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas, pero en la actualidad la principal barrera que impide este crecimiento no es el mercado, sino el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central de A.J.&J.A. Redolfi. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, evitando el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, y vencimiento de mercadería por falta de control.

En agosto del año 2003 se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

En el año 2005, la empresa compró el terreno de 84 hectáreas a un costo de 2750 dólares por cada una. La finalidad de la compra fue: por un lado, la construcción del centro de distribución de 3,5 hectáreas y por otro lado, el loteo de las 10,5 hectáreas se destina a la venta y, de esta manera, obtener una fuente de financiación extra para desarrollar el proyecto.

Otra fuente de ingreso al incrementar los m² del depósito es la generación de nuevas alternativas de negocios. Uno de los problemas que proyecto, no parece ser la más atractiva en el terreno financiero debido a que no produce un crecimiento exponencial de las ventas y la rentabilidad, ni tampoco significa reducir drásticamente los costos.

La empresa en su organigrama no cuenta con un área de Gestión de Recursos Humanos, por lo cual, carece de procesos vinculados a la gestión de recursos desde la generación de la vacante hasta el proceso de inducción, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. Asimismo, no se detectan programas de capacitación, evaluación de desempeño, planes de carrera y promoción, lo que implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, cuyo criterio es la confianza, lo que genera problemas.

En un entorno cada vez más digital, es necesario construir una imagen favorable en las redes sociales, que genere continuidad y éxito de la empresa en el mercado. De acuerdo

a Chaparro R. Johanna (2015), quien realizó una investigación descriptiva en Buenos Aires, para poder identificar cuáles son las prácticas de retención y atracción de Talento Humano en la actualidad más importante para los empleados o candidatos, según los resultados de la encuesta realizada a un referente de recursos humanos de cada una de las 45 empresas consideradas mejores lugares para trabajar en Argentina según ranking.

La gestión del talento humano en la Argentina y en el mundo cada vez es más importante y ha evolucionado en los últimos años. Antes las empresas no sufrían de una alta rotación y hoy las organizaciones se ven obligadas a estar más actualizadas en cuanto al manejo de talento, buscar mejores estrategias y mejores prácticas, para poder asegurarse el talento que les brindará la posibilidad de ejecución que están buscando. El desafío es que las empresas deben ser creativas tanto para ser atractiva al mercado como para hacer que permanezcan.

Por otro lado, Benvenuto P., Ramallo G., Sanchez Almeyra M., Di Paolo L., Schuster Nechevenko, A. (2017) *“Programa de Embajadores Danone Aguas Argentinas S.A.”*, realizaron un proyecto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que involucraba una investigación descriptiva empleando datos cualitativos y cuantitativos. El mismo, tiene dos grandes motivos para iniciar el programa, uno es el poder comunicar lo que los empleados de Danone Aguas Argentinas, sienten a la hora de trabajar para poder defender sus productos. Poder transmitir ese compromiso que tiene la marca y hacer que los demás vean todo por lo que la empresa trabaja. Para poder lograr esto, quieren poder tener embajadores capaces de poder transmitir este espíritu, ellos deberán transmitir el espíritu de Danone (“El ADN de Danone) y comunicar su misión de brindar salud.

Se considera relevante el reporte del citado caso, el cual carece de un área de recursos humanos para el manejo del personal, el mismo requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean adecuados a sus habilidades desarrolladas, con el propósito de conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, creando una Marca Empleadora que permita el posicionamiento de la empresa.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa familiar, que a través del tiempo, y por su experiencia en la comercialización y distribución de productos, ha demostrado su crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país.

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

Misión: “Atender 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”.

La estrategia a implementar en una empresa, debe responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de las empresas, se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van producir en su entorno.

Los factores del entorno en general afectan a las empresas, y es de vital importancia analizarlos para poder tener una estrategia lógica que nos permita entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

La metodología empleada para conocer el entorno general es el análisis del PESTEL, la cual es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un

mercado, y en consecuencia, la posición, potencial, y dirección de un negocio. Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Se analizarán seis factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio, los cuales consisten en:

Tabla 1.

POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Según el INDEC, debido a la pandemia global de COVID-19, la variación mensual del índice de precios al consumidor fue del 1,5%. La mayor variación e incidencia en el mes de Abril fue, en la división de alimentos y bebidas del 3,2%. El índice de precios internos al por mayor registró una suba de 1,0% en Marzo 2020 respecto del mes anterior. Este aumento se explica como consecuencia de la suba de 0,9% en los productos nacionales y de 1,4% en los productos importados. • Se frenaron los aumentos en las facturas de luz, gas y agua. • Se aplicará un impuesto especial sobre las empresas que efectúen retiradas de dinero en efectivo (se busca combatir la economía sumergida además de recaudar), pero se aplicarán desgravaciones sobre las que mejoren los ingresos de sus empleados y se permitirá a las pequeñas empresas que aplacen la devolución de sus créditos. • Se fijan los precios de alrededor de 300 productos de consumo masivo. • Subvenciones públicas.
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de precios es competitivo frente a los demás competidores. • Las políticas inestables aplicadas por el Gobierno. • Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares. • Los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas. • Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria, los competidores se pueden clasificar en dos grandes grupos: mayorista con salones comerciales y empresas con preventista y entrega a domicilio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Según el INDEC, las ventas a precios corrientes para febrero 2020 relevadas en la encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas tuvo un incremento del 62,8% respecto del mismo mes del año anterior. <p>Las ventas a precios constantes de diciembre 2016, durante febrero 2020, tuvo un aumento de 5,3% respecto a febrero de 2019.</p> <p>En Marzo 2020, el índice de producción manufacturero muestra una baja de 16,8% respecto a igual mes de 2019. El acumulado del primer trimestre 2020 presenta una disminución de 6,4% respecto a igual período de 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según el INDEC, la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%. • Según el INDEC, durante Marzo 2020, la variación mensual de la canasta básica alimentaria con respecto a febrero de 2020 fue de 3,4%, mientras que la variación de la canasta básica total fue de 3,0%.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo masivo de los clientes. • Clientes sensibles a los precios. • Compradores con un reducido poder de negociación al precio y a la financiación.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Revolución de las redes sociales, hace indispensable el desarrollo de estrategias para un entorno on-line, apoyada en nuevos dispositivos, multiplataformas con diferentes tecnologías. • Implementación de sistemas informáticos para la gestión de información. • Sistemas automatizados.
ECOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de ley Responsabilidad Social Empresaria. • En 2016, el Congreso Nacional sancionó la Ley 27.301 que instituye el 23 de Abril como celebración del Día Nacional de la Responsabilidad Social Empresaria, en conmemoración de la puesta en marcha del Pacto Global de Naciones Unidas en nuestro país en 2004. • Implementación de normas ISO 14001, un estándar internacional de gestión ambiental publicado en 1996.
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> • A partir 2003, se sancionó la ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.)

	<p>fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley 18284 Código Alimentario Argentino, relacionada con las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario y sus disposiciones reglamentarias se aplicará y hará cumplir por las autoridades sanitarias nacionales, provinciales y municipales. • Habilitación nacional de transporte de productos alimenticios.
--	---

Existe una metodología para realizar el análisis del microentorno empresarial, el cual consiste en las 5 fuerzas de Porter, que definen la estructura de la rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o la amenaza de sustitutos.

La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Debido a que todas las empresas solo comercializan y distribuyen los productos, se tiende a diferenciar a la empresa con servicios como, tiempo de entrega acotado,

financiación, asesoramiento comercial y mix de productos. Estas son algunas de las técnicas para distinguirse de los competidores.

Rivalidad entre competidores

Los competidores se clasifican en dos grandes grupos, los mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Los mayoristas con salones comerciales por cada zona son:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top(Súper Imperio), Baralle y Nueva Era.
- En San Francisco: Dutto Hnos.
- En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L., Tarquino, Macro y Diarco.

Las empresas con preventista y entrega a domicilio:

- Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fé.

Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.:

- En Río Tercero: Luconi Hnos.
- En Río Cuarto: Barallem Moran, Pirani y Rinaudo.
- En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos.
- En Córdoba: Vnesall Hnos., Parodi y Zaher.

Poder de negociación de los proveedores

A.J.&J.A. Redolfi S.R.L. comercializa productos de grandes empresas, como: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La papelería del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía, Clorox, Procter & Gamble Argentina S.A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la

Plata, Las Marías S.A., Compañía Introdutora Bs. As. RPB S.A., Compañía General de Fósforo, Adams S.A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

El margen de marcación que aplica A.J & J.A. Redolfi S.R.L. oscila entre un 10% y un 30%, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor. Gracias a este volumen, se puede conseguir un margen superior, ya que se alcanzan los descuentos que le otorga proveedor.

Poder de negociación de los clientes

Actualmente cuenta con 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fé, La Pampa, y San Luis. Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, kioscos, etc. Con salones de pocos m2, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de venta reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar la mercadería (utilitarios), ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. La sumatoria de todas estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, sin embargo la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Conocen a sus clientes pero no tienen clasificación de ellos por volúmenes ni por comportamiento de compra. El detalle de quienes son individualmente, lo tienen en un sistema al que pueden acceder internamente, sin tener en cuenta las características de cada uno, haciendo que la empresa pierda oportunidades para acercarse estratégicamente a sus clientes. Es necesario la implementación de un sistema informático que permita fluidez de información, la centralización y la confiabilidad de datos.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que el 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores.

Su sistema actual para captar clientes son las redes sociales mediante las fanpage que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por promoción que realizan los vendedores y

supervisores. Es necesario la implementación de estrategias que creen fidelidad por parte de los clientes, para lo cual es necesario estudiar cual es la manera perfecta de retener a los propios clientes y la búsqueda de nuevos. Para conseguirlo es necesario la utilización de herramientas tecnológicas.

Amenaza de servicios y productos sustitutos

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo un surtido existente en el mercado.

El diagnostico organizacional es una manera efectiva de ver la organización para determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado, analizando las características internas y externas y a partir de esto, planificar estratégicamente un plan de acción tendiente a mejorar la competitividad de una organización.

Como afirma Steiner (1995), “la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.”

Figura 1 Análisis FODA



La empresa presenta un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa. El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas. La escasez de espacio se transforma en limitaciones para realizar compras a mayor escala y lograr así economías de escalas más atractivas, desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura y robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, y vencimiento de mercadería por falta de control.

El depósito almacenará todo tipo de productos alimenticios, de limpieza, perfumería cosmética, cigarrillos, y bebidas. También incluirá las oficinas comerciales, el área de mantenimiento para reparar y mantener la flota de vehículos y un espacio cerrado para los vehículos en cola de espera de descarga. El depósito principal, utilizado para el almacenamiento de mercadería, tendría una superficie de 5760m². El depósito para vehículos tiene una superficie de 800 m² y las oficinas serán de 300m², obteniendo de esta manera una superficie total cubierta de 6860m², lo que determina según la inversión inicial de \$3.000.000, un costo por m² de \$438.

Existen distintas fuentes de financiamiento que posibilitaron afrontar las inversiones del proyecto. La primera está compuesta por la venta de su estructura actual que alcanzará \$1.261.000.

Otra fuente de ingresos la representa el loteo y venta de parte del predio de 84 hectáreas. El precio estimado de cada lote es de \$7.000 y se presume vender, en un escenario base, entre 8 y 15 lotes por año. Las 70 hectáreas restantes se subalquilan a productores agropecuarios a un precio de 15 quintales de soja por año por hectárea que equivale a \$80.000.

La última fuente de financiación es a través de crédito bancario a una tasa nominal anual de 12% que amortiza en 10 años.

No parece ser la inversión más atractiva en el terreno estrictamente financiero debido a que no produce un crecimiento exponencial de ventas ni de rentabilidad, ni tampoco significa reducir drásticamente los costos.

La estrategia que se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible, gracias a que ofrece una variada línea de productos, a precios bajos si se compara con los de los competidores, dos aspectos que son valorados por los clientes del sector. Frente a éste escenario es necesario destacar la marca empleadora, con el objetivo que la empresa sea competitiva y logre atraer a los mejores talentos.

El análisis de la situación demuestra la necesidad de crear un área de recursos humanos que permita hacer uso eficiente de los recursos, para el buen funcionamiento de la empresa. El objetivo de incorporar un área de recursos humanos es, gestionar a los

trabajadores para que a través de su implicación, motivación y participación se obtenga la máxima eficacia, eficiencia y por supuesto el máximo beneficio tanto para los trabajadores como para la empresa, con la mayor transparencia posible.

Es imprescindible que la dirección de la empresa, forme parte del desarrollo y creación del área, para que luego de manera conjunta puedan trabajar en el desarrollo de un plan estratégico que permita el logro de los objetivos y metas de la empresa. Es necesario que los directivos entiendan cuales son los factores y dimensiones clave de la alineación organizacional para ser mucho más efectivos a la hora de utilizar las prácticas de recursos humanos. La gestión de personal genera un valor estratégico para la empresa, es la que define los lineamientos comunes y estándares aceptables de eficiencia, es la que nos permite atraer, retener y motivar el talento humano, creando una cultura e identidad con la empresa. Es sumamente relevante crear una marca empleadora, que permita hablar acerca de la reputación de la empresa como empleadora.

En un entorno cambiante y competitivo, es preciso que las organizaciones planifiquen estratégicamente el curso de acciones necesarias para lograr sus objetivos, a los efectos de comprobar si el proyecto es viable o no para la organización. Con el nuevo centro de distribución la empresa busca aprovechar nuevas alternativas de negocios, para lo cual es necesario crear una marca empleadora, y contar con líderes en toda la empresa que participen en la creación de la marca para que se identifiquen con ella y multipliquen el aprendizaje. Es sumamente relevante brindar a los trabajadores oportunidades de desarrollo de carrera, flexibilización en sus puestos de trabajo, para lo cual la organización necesita replantear la manera de gestionar a los recursos humanos.

Asimismo, es importante que haya coherencia entre el mensaje que la empresa entrega a sus públicos como la realidad que ofrece, que haya transparencia, que sea consistente el mensaje desde la selección hasta la desvinculación. Se debe entregar a los trabajadores nuevas prácticas que permitan un mejor desarrollo y bienestar, lo que conlleva a su fidelización y retención con la marca empleadora.

La marca empleadora mejora el desempeño financiero y no financiero. La razón de esto es, que los empleados más comprometidos mejoran los retornos económicos.

MARCO TEÓRICO

El estudio de Marca Empleadora ha buscado comprenderse desde distintas teorías. No obstante, es necesario estudiar la distintas funciones que abarca un área de recursos humanos, el programa digital de inducción que se le entregará al insertarse a la empresa, con el objeto de definirlos, así como la propuesta de valor que se le brinda al empleado, con el propósito de llegar a la conclusión de que la Marca Empleadora es el producto final de una transformación paulatina.

Área de Recursos Humanos

Según Alles (2014), la expresión “Recursos Humanos” se utiliza para designar a la dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas. Las funciones que abarca un Área de Recursos Humanos son:

- Incorporación de personal: consiste en determinar el perfil de la persona que se necesita para cubrir el puesto que se está ofreciendo o convocar a los postulantes que cumplan con dicho perfil, evaluarlos a través de pruebas u entrevistas, seleccionar y contratar al más idóneo, e inducirlo y capacitarlo para que se adapte a su nuevo puesto
- Administración de sueldo, prestaciones y beneficios: consiste en la gestión de todo lo relacionado a las percepciones, prestaciones y beneficios de los trabajadores.
- Educación y capacitación: consiste en educar, capacitar y adiestrar constantemente a nuestros trabajadores. Proveerle valores y actitudes, proveer conocimiento teórico y proveer conocimiento práctico, con el fin de que el trabajador adquiera habilidades y experiencia.
- Comunicación: consiste en procurar que en la empresa exista una comunicación clara, adecuada y eficaz. Los mensajes deben ser íntegros y consistentes, es decir, debe haber coherencia entre los mensajes escritos, orales y no verbales.
- Liderazgo: consiste en influir e inducir a los trabajadores para que realicen sus trabajos y cumplan los objetivos, de manera eficiente y con entusiasmo.
- Motivación: consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación,

logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

- Creación y dirección de equipos de trabajo: consiste en crear y dirigir grupos o equipos de trabajo, guiarlos hacia el cumplimiento de sus objetivos.
- Control y evaluación del desempeño: consiste en controlar y evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, así como su compromiso con el puesto y con la empresa. Para ellos se pueden utilizar técnicas como la asignación de criterios, en donde a cada trabajador le vamos asignando una puntuación en criterios tales como responsabilidad, puntualidad, productividad, iniciativa, trabajo en equipo.
- Promoción y manejo de empleados claves: consiste en mantener en la empresa a los empleados que realmente hacen que ésta crezca, evitando que la competencia se los lleve y que se lleve con ellos, no sólo a sus clientes, sino también los conocimientos internos del negocio.

Programa de Inducción Digital

Según Hatum, A. (2010), la convivencia de diferentes generaciones trabajando juntas generan un fuerte impacto en la forma de trabajar, por lo cual, las empresas necesitan pensar y proyectar sus estrategias de gestión de talentos para el futuro y en las prácticas de RRHH para sostener el capital humano. La heterogeneidad y la diversidad dejaron atrás a la fuerza de trabajo homogénea que solía ser la norma.

Propuesta de valor al empleado

Barcelo, J. C. (2018), nos demuestra la importancia de brindarles a sus empleados beneficios a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma.

Los conceptos Recursos Humanos, Programa de Inducción y Propuesta de Valor, presentan el capital humano como eje fundamental y es función del Área de Recursos Humanos alinear sus objetivos estratégicos con las nuevas tendencias de futuro que las nuevas tecnologías traen consigo, a fin de posicionar su marca como Empleadora.

Marca Empleadora

De acuerdo con Illescas, C. y Carrillo Saldarreaga, S. (2019), “*Personalización de la marca empleadora desde una perspectiva generacional: el devenir del talento humano en las multinacionales*”, quienes realizaron un estudio comparativo en la ciudad de Guayaquil Ecuador, que tuvo por objetivo relacional la personalización de la propuesta de valor como estrategia para la gestión de la marca empleadora y su efectividad en la atracción y retención de talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo. El estudio se realizó según los intereses característicos de cada grupo generacional considerado dentro de la población sujeto de estudio. La muestra considerada estuvo compuesta por personal administrativo/comercial de ambas instituciones, así como un muestreo aleatorio de estudiantes universitarios de los últimos semestres matriculados en las principales universidades de la ciudad, quienes son potenciales candidatos a formar parte de estas instituciones. La aplicación del instrumento permitió identificar perfiles y nichos de contratación en función a los intereses, necesidades, y el tipo de reconocimiento que demandan de la marca empleadora, así como también permitió la generación de propuestas aplicables en ambas multinacionales o empresas locales interesadas en incursionar en el employer branding.

Por otro lado, Blanco Lopez, M.F., Rodriguez Tarodo, A. y Fernandez Lores, S. (2014), *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*, quienes realizaron un estudio empírico sobre una muestra de empleados de empresas multinacionales de Portugal, Argentina y México. En mismo, permitió comprender que los factores claves en la construcción de la marca empleadora son: los valores, las ventajas, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como elemento facilitador para la transmisión de valores y ventajas. En una organización podemos encontrar un amplio espectro de valores: valores inherente a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos. Las ventajas son los beneficios tanto racionales (salarios, mayor oportunidad de formación) como emocionales (el reconocimiento) que le da el empleador por el hecho de pertenecer a la empresa.

Para crear una marca empleadora se debe tener en cuenta: valor del talento humano, ser auténticos, confianza, crear prácticas orientadas a generar y fortalecer la coherencia y credibilidad mutua, conocer los intereses de los públicos que enfrentamos, cambio cultural organizacional, enfatizar la marca, tener una propuesta de valor consistente, la marca

empleadora es responsabilidad de todos. Cada uno es parte de la imagen que se va construyendo y el contenido de valor debe ser atractivo, interesante, relevante, atractivo.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El diagnóstico de la situación actual de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., permite conocer en qué estado se encuentra la empresa, frente al objetivo que ésta persigue, el cual radica en el crecimiento sostenido del volumen de ventas cuyas barreras que impiden su cometido, son la escasez de infraestructura del centro de distribución, como así también la falta de un área de recursos humanos, que permita coordinar estratégicamente un ciclo operativo. Frente a éste escenario, la inversión significativa del proyecto de un nuevo centro de distribución, posibilita la generación de alternativas de negocios, para lo cual es necesario que la empresa cuente con recursos humanos comprometidos en la consecución de los objetivos y logre alcanzar su visión.

Para la consecución de los objetivos organizativos propuestos, es importante alinear la estrategia de recursos humanos y la estrategia de la empresa, y de esta manera contribuir a obtener ventaja competitiva sostenible en el tiempo, logrando un crecimiento exponencial de ventas y rentabilidad que justifique que la inversión del nuevo centro de distribución resulte atractiva en el terreno financiero.

Conclusión Diagnóstica

Es importante para la empresa poder llevar a cabo la creación de un área de recursos humanos a los efectos de lograr posicionarse en el mercado y de ésta manera lograr ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa.

El plan de inversión estratégica a implementar para el traslado del centro de distribución, tiene como objetivo lograr un crecimiento sostenido del volumen de ventas y de esta manera aumentar la productividad. Teniendo en cuenta que la principal barrera que impide este incremento es la infraestructura.

Se considera importante una planificación estratégica a largo plazo de la marca empleadora, con el objetivo de que la empresa pueda aumentar su rentabilidad, posicionar la marca y obtener una ventaja competitiva, que le permite recuperar en el menor tiempo la inversión que resulta de la construcción del nuevo centro de distribución.

La estrategia a aplicar no es estática sino que debe medir su impacto y adaptarse a los nuevos cambios y acciones que sean mejores para la empresa.

El cambio a implementar tiene como estrategia el fortalecimiento del talento humano en el desarrollo organizacional, por medio de la creación del área de recursos humanos, con la finalidad de retener el personal brindándole un espacio de crecimiento laboral, potenciando al máximo sus capacidades, mediante una correcta formación y capacitación permanente en temas relevantes a sus funciones.

Para que la empresa alcance sus objetivos, es necesario que las personas que trabajen en ella estén comprometidas con la misión, visión y asimismo con sus valores.

Para el área de recursos humanos es esencial que los empleados se sientan parte importante de la organización, lo que indiscutiblemente optimizará su productividad y con ello, creará lo que llamamos Marca Empleadora.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo General

1). Diseñar un proyecto de Marca Empleadora en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., para aumentar el volumen de ventas en un 20%.

Objetivos Específicos

1). Crear un Área de Recursos Humanos, que permita hacer uso eficiente de los recursos humanos, para el buen funcionamiento de la empresa. La contratación del responsable, se realizará por medio de una consultora externa.

2). Implementar un programa de inducción digital, con el objetivo de insertar e involucrar al nuevo empleado. Se realizará a través de una plataforma web.

3). Generar una Propuesta de Valor al Empleado, para atraer y retener talentos, mediante un programa de oportunidades y recompensas.

Alcance

La propuesta se llevará a cabo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., de la localidad de Jaime Craik, ubicada en la provincia de Córdoba. La misma tendrá una duración de doce meses, desde Agosto 2020 a Julio 2021.

Creación del Área de Recursos Humanos

1) Contratación del responsable de recursos humanos, a fin de que hacer uso eficiente del personal. Una vez incorporado el mismo, se encargará de potenciar los procesos de gestión, a fin de encaminar las acciones con los objetivos de la empresa.

Fecha de Inicio: 1er. Semana de Agosto- Fecha de Finalización: 2da. Semana de Agosto.

Recursos

Humanos: consultora externa.

Presupuesto:

Honorarios de Consultora Externa	\$180.000
Costo total de la actividad	\$180.000

- 2) Releva información acerca de los perfiles de puestos presentes en el organigrama de la empresa, a fin de establecer que las funciones, requisitos, experiencia, habilidades y responsabilidades son las necesarias, para poder ubicar al personal en los puestos adecuados y determinar los niveles de objetivos del desempeño y de la productividad esperada.

Inicio: 3er. Semana de Agosto- Finalización: 4ta. Semana de Agosto.

Recursos

Técnicos: sala de reuniones, computadora, cuaderno, cuadernos y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

- 3) Analizar necesidades de capacitación. Se realizará mediante entrevistas estructurales y mixtas o semiestructurales a los empleados con una duración de 30 a 45 minutos. El objetivo es recabar información de la formación y experiencia de los empleados teniendo cierta libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Inicio: 1er. Semana de Septiembre- Finalización: 2da. Semana de Septiembre.

Recursos

Técnicos: sala de reuniones, computadora, cuaderno y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
---	-----------

Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

- 4) Planificación de capacitaciones necesarias para empleados, con el objetivo de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de sus funciones.

Inicio: 3er. Semana de Septiembre- Finalización: 3er. Semana de Septiembre.

Recursos

Técnicos: computadora, cuaderno, cuadernos y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

- 5) Analizar los canales de comunicación, a fin de establecer si los mismos permiten una interacción bidireccional. Se realizará mediante una encuesta anónima a los empleados, la cual se ejecutará a través de la plataforma web.

Inicio: 4ta. Semana de Septiembre- Finalización: 4ta. Semana de Septiembre

Recursos

Técnicos: computadora, cuaderno, cuadernos y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

- 6) Indagar acerca del clima de trabajo, para detectar la motivación de los empleados a la hora de desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Se realizará mediante una encuesta anónima a los empleados, la cual se ejecutará a través de la plataforma web.
Inicio: 1er. Semana de Octubre- Finalización: 1er. Semana de Octubre.

Recursos

Técnicos: computadora, cuaderno y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

- 7) Programar charlas informativas para comunicar la importancia de establecer estrategias para la formación y el desarrollo de los empleados. La realiza el responsable del área de recursos humanos por área de trabajo, previo a que se capaciten en temas específicos.

Fecha de Inicio: 2da. Semana de Octubre- Fecha de Finalización: 2da. Semana de Octubre.

Recursos

Técnicos: sala de reuniones, pizarra, cuaderno, cuadernos, lapiceras y refrigerio.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Presupuesto:

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo de pizarra	\$4000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo de refrigerio	\$3000

Costo total de la actividad	\$127.700
------------------------------------	------------------

8) Implementar una plataforma web para abordar el reclutamiento y selección de personal, novedades de empleo, pruebas, encuestas y entrevistas online.

Fecha de Inicio: 3er. Semana de Octubre- Fecha de Finalización: 4ta. Semana de Octubre.

Recursos

Técnicos: software de RRHH, cuaderno, pizarra y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, software para la gestión de RRHH y Analista en Marketing.

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo honorarios de Analista en Marketing	\$34.003
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$154.703

Implementación del Programa de Inducción Digital

9) Programar una videoconferencia con los directores y el jefe de área inmediato con el objetivo de darle la bienvenida al nuevo empleado. Se realizará mediante la plataforma web.

Fecha de Inicio: 1er. Semana de Noviembre- Fecha de Finalización: 1er. Semana de Noviembre.

Recursos

Técnicos: software de RRHH, cuaderno, pizarra y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, software para la gestión de RRHH y Analista en Marketing.

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
---	-----------

Costo honorarios de Analista en Marketing	\$34.003
Costo de software de RRHH	\$252.723,02
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$407.426,02

10) Implementar el uso software donde el nuevo empleado al acceder tendrán disponible un video que muestre historia de la empresa, su misión, visión y valores, el campo de actividad de la empresa, número de personas que trabajan, lugar que ocupa en el mercado y productos que ofrece. También dispondrán de el perfil del puesto, políticas, normas y organigrama de la institución, noticias recientes, como así también de evaluaciones de desempeño digitales. El objetivo es brindarle una guía al nuevo trabajador a la hora de desempeñar sus funciones y permite una mayor interacción con las distintas áreas de trabajo.

Inicio: 1er. Semana de Noviembre-Finalización: 2da. Semana de Noviembre

Recursos

Técnicos: software de RRHH, cuaderno, pizarra y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos, software para la gestión de RRHH y Analista en Marketing.

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo de software de RRHH	\$252.723,02
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$373.423,02

Propuesta de Valor al empleado

Actividades y Plazos

11) Diseñar un programa de recompensas y oportunidades que ofrece la empresa a sus empleados con el objetivo motivar y recompensar a los buenos empleados. Basados

en un modelo de recompensa total, haciendo referencia tanto desde el punto de vista económico como beneficios de formación, flexibilidad, estabilidad y beneficios sociales.

Inicio: 4ta. Semana de Octubre- Finalización: 4ta. Semana de Noviembre.

Recursos

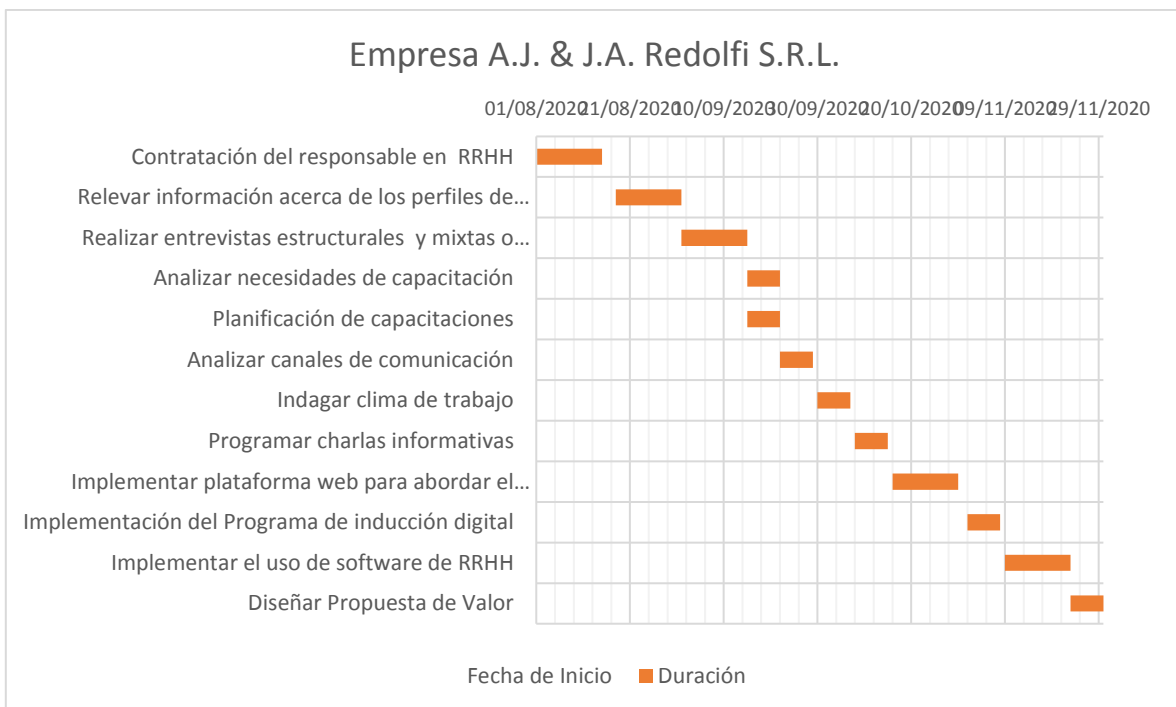
Técnicos: sala de reuniones, computadora, proyector, cuaderno, pizarra, cuadernos y lapiceras.

Humanos: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Financieros: Honorarios del Licenciado en Gestión de Recursos Humanos y Analista en Marketing.

Costo honorarios del licenciado en RRHH	\$120.000
Costo cuaderno	\$500
Costo lapicera	\$200
Costo total de la actividad	\$120.700

Marco de tiempo para la implementación



Evaluación del impacto de la Implementación

Es importante conocer cuánto la empresa ganó con las inversiones propuestas, para lo cual utilizamos una métrica que consiste en el Retorno de Inversión, la cual expresa la relación entre lo invertido en un negocio y el beneficio obtenido proveniente de dicha inversión. Se utiliza para calificar si la inversión vale la pena desde el punto de vista financiero.

1) Actividad	Costo de la actividad	\$180.000
2) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
3) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
4) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
5) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
6) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
7) Actividad	Costo de la actividad	\$120.700
8) Actividad	Costo de la actividad	\$127.700
9) Actividad	Costo de la actividad	\$154.703
10) Actividad	Costo de la actividad	\$407.426,02
11) Actividad	Costo de la actividad	\$373.423,02
Total Plan de Implementación		\$1.967.452,04

Cálculo del Retorno de Inversión Estimado

Total de ventas 2016	\$18.355.456,59
Total de ventas 2017	\$22.944.329,74
Total de ventas 2018	\$26.571.470,58
Beneficio de la propuesta 20%	\$5.314.294,11
Total plan de implementación	\$1.967.452,04

ROI= (beneficio de la propuesta-costo de la propuesta/ costo de la propuesta) x 100=

$(\$5.314.294,11 - \$1.967.452,04) / \$1.967.452,04 * 100 = \mathbf{170,11\%}$.

El valor arrojado 170,11% equivale a la ganancia que obtendrá la compañía por cada \$100 invertido, confirmando mi inversión como viable.

CONCLUSIÓN

En el presente reporte de caso, se aborda la problemática en la empresa familiar A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., donde la necesidad de un área de recursos humanos, dificulta la organización del personal por la falta de procesos y procedimientos establecidos, afectando la consecución de los objetivos propuestos por la empresa. Dicha problemática anexado a la falta de espacio, no hace posible el crecimiento sostenido del volumen de ventas.

La inversión que propone la empresa para la construcción de un nuevo centro de distribución, forja la necesidad de crear un área de recursos humanos, mediante la incorporación de un licenciado en gestión de recursos humanos para conformar dicha área, el diseño de un programa de inducción digital y una propuesta de valor a los empleados, con el propósito de desarrollar una marca empleadora, que permita crear un sentido de pertenencia de los trabajadores. Este proceso abarca desde la construcción de la marca empleadora, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección y retención de los empleados.

La capacitación en una empresa debe entenderse como una oportunidad para aumentar la capacidad y competitividad. Es fundamental que se gestione un programa sistemático que defina las necesidades reales de capacitación que cumplan con los objetivos esperados.

Finalmente, se espera que con la presente propuesta de aplicación, se dé solución a los problemas detectados, permitiendo a la empresa dirigir sus esfuerzos para alinear la estrategia de recursos humanos a la estrategia de la empresa, accediendo de esta forma a la consecución de los objetivos y a obtener ventaja competitiva sostenible en el tiempo para lograr incidir en el mercado como grandes líderes.

Recomendaciones

Durante el análisis, se detectaron en la empresa algunas problemáticas que se podrían trabajar a futuro y proponer nuevos planes de acción para el desarrollo de la marca empleadora. Uno de ellos relacionado a la falta de un área de recursos humanos que permite hacer uso eficiente del mismo, logrando a través de la gestión del personal generar un valor estratégico que nos permita retener y motivar el talento humano creando sentido de

pertenencia con la empresa. Para todo ello es necesario que dentro de la empresa se capacite a los jefes de cada área acerca de liderazgo coach, con el objetivo de que ayuden a desarrollar a las personas con las que trabaja, logrando ampliar su perspectiva, empoderarse y diseñar estrategias y planes de acción para alcanzar metas. El líder coach facilita el aprendizaje, demuestra un interés genuino por el bienestar de sus colaboradores y los acompaña a crecer y ganar su lealtad. De esta manera trabajar para ir gestionando activamente una cultura de coaching, utilizando ésta para comunicarse, liderar y desarrollar equipos.

Por otra parte, se considera necesario el diseño de estrategias de publicidad y comunicación más creativas, para lograr distinguirse del resto y lograr posicionar la marca. Como así también, la aplicación de sistemas informáticos que permita un control más efectivo, logrando la integración de las distintas áreas que conforman la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Brandolini, A. y Gonzalez F., M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Editorial El Manual Moderno S.A.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización*. Buenos Aires: Granica
- Steiner, G.A. (1995), *Planeación estratégica*. México: Editorial CECSA.
- Aguado Hernandez, M. (2016). *Marketing, recursos humanos y marca empleadora*. Revista Marca, 22-33.
https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Pape/2016/Noviembre/Reportaje_People_309_MARKETING_Y_VENTAS.pdf
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*. Recuperado de <https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html>
- Barcelo, J.C. (2018). *Que es la propuesta de valor y cómo mejorarla*. Recuperada de [https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/propuesta-de-valor-al-empleado-como-mejorarla/#%C2%BFQue es la propuesta de valor al empleado](https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/propuesta-de-valor-al-empleado-como-mejorarla/#%C2%BFQue%20es%20la%20propuesta%20de%20valor%20al%20empleado)
- Benvenuto P., Ramallo G., Sanchez Almeyra M., Di Paolo L., Schuster Nechevenko, A. (2017). “*Programa de Embajadores Danone Aguas Argentinas S.A.*”. Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperada de <http://52.67.178.216/handle/123456789/1161>
- Blanco Lopez, M.F., Rodriguez Tarodo, A. y Fernandez Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Revista Universia Business Review, 44, 34-53.
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Chaparro R. Johanna (2015). “*Prácticas para retener y atraer el talento humano según los referentes de Recursos Humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina*”. Universidad de Buenos Aires. Recuperada de

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0876_ChaparroRodriguezJM.pdf

- Córdoba, G. d. (2020). *Habilitación nacional de transporte de productos alimenticios. Secretaria de alimentos de la provincia de Córdoba*. Obtenido de www.cba.gov.ar/transporte-secretaria-de-alimentos/.
- D'Angelo, Julián (2019). "Logros y agenda pendiente de la Responsabilidad Social en Argentina". Buenos Aires. Recuperada de <https://www.telam.com.ar/notas/201904/351954-logros-y-agenda-pendiente-de-la-responsabilidad-social-en-argentina.htm>
- Hatum, A.(2010). *La generación del milenio*. Revista Harvard Business, 66-76. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/37329887/La_generacion_del_milenio.pdf?1429246062=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_del_Milenio.pdf&Expires=1591874202&Signature=BqmuqCOWOdkHnqgbguXQM9kDWJQNK5tWJRlh4ZQMJ2Ch-VfGOYC587AKSzzumgaiQWiouYi1IkcInUTZ16nj8LCIQOwv3xavDxNaJC~xoilaipqvqvZrdY1wr2~cGV~2QBK1XNqGlvCXL81TyMDfxi5MuzUmYjnL41NOgm4GiDIY7E7RDqgJlMEMUp811FT9CrXjMA5xHwOetS4Jda4~Z06B0b4P~MA0SarsJ7Nu7flg1fIRNuDM4gUr~yGjdS1r7E32WpdtY3T~MVvcFqx5XIDw3oJLDYT7vFmkITphI9MLTB-f~~kAdKeWI9QBr57RvEw5igQsvgwEbXbajrPg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Illescas, Cristhiam L.y Carrillo Saldarreaga, S. (2019). *Personalización de la marca empleadora desde una perspectiva generacional: el devenir del talento humano en las multinacionales*. Revista Mapa, 12, 1-11. <http://www.revistamapa.com/index.php/es/article/view/141>
- INDEC (2020). *Sistema de índices de precios mayoristas*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_03_2003E8DFB212.pdf
- Jared Polities (2018). *4 Modos de Crear una Propuesta de Valor Atractiva para los Empleados*. Obtenido de <https://blog.atrivity.com>
<https://blog.atrivity.com/es/crear-una-propuesta-valor-atractiva-para-los-empleados#:~:text=Puede%20definirse%20una%20propuesta%20de,comentarios%20tanto%20internos%20como%20externos.>

- Pascual, Parada (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. Obtenido de *pascualparada.com*.
<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Poder Ejecutivo Nacional. (1969). Normas para la producción, elaboración y circulación de alimentos para el consumo humano en todo el país. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18284-21841>
- Ramirez Rojas, J.L. (2017). “*Procedimientos para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*”. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- https://www.bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/jefe-de-recursos-humanos_46.html

ANEXO

1) Contratación del responsable del Área de Recursos Humanos.

Sueldo estimativo de un responsable del área de recursos humano, según encuestas realizadas durante el 2020, por páginas de reclutamiento online.

Las consultoras externas cobran por el reclutamiento y selección de un empleado, un y medio del sueldo de la persona que deben reclutar.

The top screenshot shows the website bumeran.com.ar with the URL bumeran.com.ar/salarios/recursos-humanos/jefe-de-recursos-humanos_46.html. The page title is 'Sueldo de Jefe de Recursos Humanos' and the average salary is \$43.461.-. A text box explains that this is based on 8 job postings from the last 3 months, with salaries ranging from \$50,000 to \$50,000 monthly. The data is updated as of June 2020.

The bottom screenshot shows the website encuestasit.com with the URL encuestasit.com/sueldos-de-gerente-de-recursos-humanos-2020/recursos-humanos/367. The page title is 'Sueldos de Gerente de Recursos Humanos 2020 en Argentina'. The average salary is \$182.286 mensual. The text states that this is based on 7 published salaries from IT surveys of HR Managers during the last six months, with salaries ranging from \$69,000 to \$300,000. It also notes that 100% of the sample belongs to the female gender.

Sueldos de Gerente de Recursos Humanos 2020 en Argentina

¿Cuánto gana un/a Gerente de Recursos Humanos en Argentina? ¿Cuál es el sueldo de un/a Gerente de Recursos Humanos en 2020?

El sueldo promedio de Gerente de Recursos Humanos es de \$ 182.286 mensual.

Esta estadística de sueldos está compuesta por 7 sueldos publicados en Encuestas IT por trabajadores de Gerente de Recursos Humanos durante los últimos seis meses.

El sueldo puede variar de \$ 69.000 a \$ 300.000.


El 100% de la muestra indicó pertenecer al género femenino mientras que el % indicó pertenecer al género masculino.

Sueldo de Gerente de Recursos Humanos: \$ 182.286

- Con mucha experiencia: \$ 182.286

Ver Sueldos de:

- Gerente de Recursos Humanos
- Responsable de Recursos Humanos
- Analista de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos
- Reclutador(a)
- Administración Oficina
- Arte Diseño Medios
- Ciencia Investigación
- Derecho Legal Jurídico
- Economía Contabilidad

Gerente de Recursos Humanos 

Sueldo bruto: \$ 87.000 (pesos, Argentina) Recursos Humanos

Edad: 35

Experiencia: 10 años

Educación: Universitario completo

Lugar de trabajo: Capital Federal, Argentina

Descripción:
Trabajo 40 horas por semana.

Sueldo mínimo en Argentina 2020

Estadísticas salariales 2020

Desde Encuestas IT generamos y brindamos los datos salariales que te interesan. Accedé ahora mismo a la última información sobre tendencias salariales y condiciones laborales para 2020.

Gerente de Recursos Humanos 

Sueldo bruto: \$ 240.000 (pesos, Argentina) Recursos Humanos

Edad: 56

Experiencia: 12 años

Educación: Universitario completo

Lugar de trabajo: Sante Fe, Argentina

Descripción:
Trabajo 40 horas por semana.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- **PUESTO**: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

MISIÓN DEL PUESTO

Diseñar, planear, coordinar y controlar eficientemente la administración de Recursos Humanos conforme a los marcos legales que garanticen el desarrollo óptimo de las funciones.

FUNCIONES DEL PUESTO

- Planificar.
- Dirigir.
- Coordinar y garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con la administración de recursos humanos.
- Control y aplicación de acciones y políticas del personal, así como las tareas vinculadas a lo institucional.
- Dirige y supervisa los programas de recursos humanos (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal.
- Coordina con las diferentes gerencias de la organización, las necesidades de personal para la elaboración del presupuesto y/o la implementación de procedimientos.
- Coordina los vínculos gremiales y procede a las negociaciones que sean requeridas.
- Elabora indicadores e informes de gestión a las gerencias / dirección.
- Asegura la correcta aplicación por parte del personal, de las normas, procedimientos y disposiciones generales contenidas en el reglamento de la empresa.
- Coordina la realización de las novedades del personal. Coordina y controla el programa de vacaciones, licencias.
- Atiende las consultas que les formulen los empleados de su área, así como las dudas y problemas que surjan en el trabajo y les indica criterios para su solución.

- Participa en la preparación del presupuesto y del plan anual, así como en la ejecución y supervisión de los mismos.
- Propone iniciativas y proyectos relacionados con el desarrollo de su área. Administra de la manera más eficiente, los recursos humanos, financieros y materiales que hayan sido puestos a su disposición.
- Participa en el proceso de selección del personal bajo su dependencia

COMPETENCIAS GENERALES

- Buen dominio de las relaciones interpersonales.
- Buen dominio de actitud de servicio y atención al cliente.
- Marcada habilidades para el trabajo en equipo.
- Claras habilidades de iniciativa, dinamismo y proactividad.
- Capacidad resolutive.
- Compromiso y responsabilidad.
- Valores sólidos y lealtad.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Dominio de idiomas: escrito y oral.
- Claras capacidades para planificar y organizar.
- Claras capacidades de análisis para detectar lo fundamental de lo accesorio.
- Amplio manejo de redes, sistemas y paquete de officex.
- Buena presencia.
- Amplia Disponibilidad horaria para la jornada de trabajo.
- Buena gestión por resultados.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS:

- EDAD MÍNIMA: 30 años.
- EDAD MÁXIMA: 45 años

- SEXO: Indistinto.
- LUGAR DE RESIDENCIA: James Craik.
- ESTADO CIVIL: Indistinto

HORARIO:

- HORARIO HABITUAL: 9 horas diarias de Lunes a Viernes. Fijo.
- DISPONIBILIDAD PARA VIAJES: Amplia (viajes al interior y exterior del país)

INTRUCCIÓN FORMAL:

- Universitario Graduado de la carrera de Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA LABORAL:

Contar con una experiencia no inferior a 5 años en posiciones de liderazgo

2) Análisis de las descripciones de puestos

Se analizará las descripciones de los puestos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa.

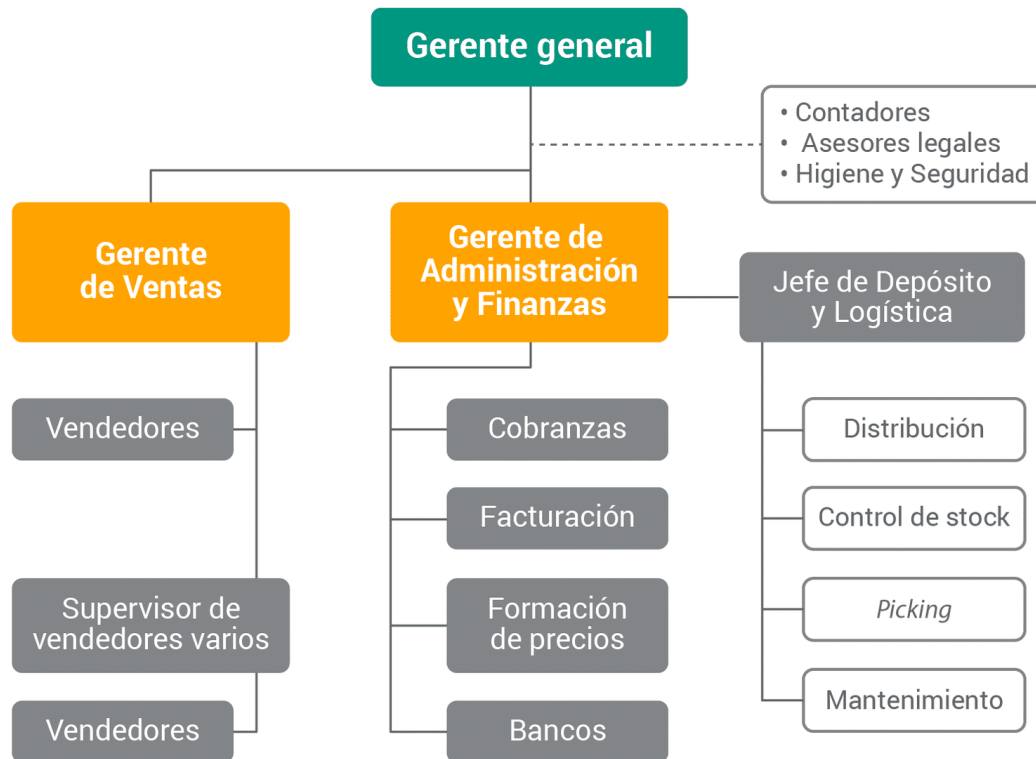


Figura 2. Organigrama Centro de James Craik

- 1) Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra en el organigrama).
- 2) Gerente de Ventas.
- 3) Encargado de Logística, que depende del gerente general.
- 4) Recepcionista (que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia).
- 5) Encargado de Despacho (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución.
- 6) Responsable de pedidos (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock.

7) Sereno (que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución.

8) Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas.

3) Analizar necesidades de capacitación.

Formulario para entrevista en cuanto a la Formación y Experiencia

1) ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?

Desconforme Conforme

2) ¿Tiene clara sus actividades y responsabilidades?

Si No

3) ¿La empresa imparte constantemente capacitaciones para realizar sus actividades?

Si No A veces

4) ¿Recibe reconocimiento de su superior por su trabajo?

Si No A veces

5) ¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro del departamento donde se desempeña?

Si No

6) ¿Se siente libre para discutir sugerencias o problemas con su superior?

Si No

7) ¿Se le aplica evaluaciones de desempeño?

Si No

8) ¿Cómo maneja los reclamos, o sugerencias de los colaboradores? ¿y los del director?

9) ¿Cómo considera el estado (positiva o negativa) de la comunicación interna en la empresa?

10) ¿Cuenta con los materiales y equipos para realizar su trabajo?

11) ¿Qué experiencia profesional tiene?

12) ¿Logra alcanzar los objetivos de su trabajo?

13) ¿Tiene la habilidad para asimilar los cambios?

14) ¿Usted cree que un plan de capacitación lo ayudaría a mejorar sus resultados?

4) **Planificación de Capacitaciones**

- 1) **Objetivos**: mejorar el desempeño de los trabajadores, brindar conocimientos teórico-práctico aplicable a las diversas áreas de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización así poder elevar su productividad y mejorar su capacidad.
- 2) **Alcance**: el desarrollo del presente plan de capacitación comprenderá el área.....
- 3) **Estrategia de Capacitación**: para la ejecución del presente plan de capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa.
- 4) **Determinación de personal a capacitar**: para el presente plan de capacitación se ha considerado.....
- 5) **Cronograma de Capacitación**:
- 6) **Presupuesto**: el costo total del programa de capacitación es \$
- 7) **Implementación**:

5) Etapas del Análisis de la Comunicación Interna

- **Pre diagnóstico:** es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización.

Se puede relevar información mediante la misión y visión; servicios o productos que comercializa; clientes; posicionamiento en el mercado; estructura organizacional; cantidad de empleados y distribución geográfica; encuestas de clima interno e imagen de la empresa; sistemas informáticos de comunicación.

- **Diagnóstico:** devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Surge a partir de instrumentos de medición como son las encuestas como la observación de los procedimientos implementados hasta el momento y su estructura. Se establece un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación a la planificación de la comunicación. Donde se parte de investigar y resolver necesidades insatisfechas en el público interno. Asimismo, permite detectar las fortalezas y debilidades de la empresa
- **Planificación:** consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados relevados en el diagnóstico. Se plantean las necesidades y mejoras que se deben efectuar en la empresa. Es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico.
- **Seguimiento:** del proceso de implementación del plan. Se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase también es diagnóstica porque permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna.

ENCUESTA 3: COMUNICACIÓN

Esta encuesta es realizada al personal de la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

1) ¿Cómo se entera de las novedades de la empresa?

- Por reuniones que organiza mi supervisor.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comentarios de otras áreas.
- Por conocidos que trabajan en la empresa
- Por cartelera.
- De otra manera: _____

2) ¿Qué canales de comunicación se utilizan más?

- Mail.
- Intranet.
- Reuniones.
- Cartelera
- Por cartelería.
- Teléfono.
- Otros: _____

3) Encerrar en un círculo el número que corresponda según cuán de acuerdo estés con las afirmaciones que presentamos a continuación:

PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Me entero siempre de todas las novedades de la empresa?	5	4	3	2	1
¿Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa?	5	4	3	2	1

¿Estoy informado sobre las novedades?	5	4	3	2	1
¿Conozco los beneficios que me brinda la empresa?	5	4	3	2	1
¿Conozco que es lo que se hace en cada una de las áreas de la empresa?	5	4	3	2	1
¿La comunicación entre las áreas es muy buena?	5	4	3	2	1
¿La comunicación interna funciona bien?	5	4	3	2	1
¿La falta de comunicación dificulta mi trabajo?	5	4	3	2	1

4) ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la compañía en especial? Marcá tantas opciones como creas necesarias:

Ventas.

Logística.

Recepción.

Finanzas.

5) Sobre qué temas te gustaría recibir información.

a) _____

b) _____

c) _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN
Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo

6) Análisis del clima interno de trabajo

ENCUESTA 1: IMAGEN DE LA EMPRESA EN LOS EMPLEADOS

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

Su antigüedad en la empresa es:

- Menor a 1 año Entre 1 y 5 años Entre 5 y 10 años Mayor a 10 años

1) ¿Conoce Ud. la fecha de creación de la empresa?

- Precisamente Aproximadamente No conoce

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

- Precisamente Aproximadamente No conoce

3) ¿Conoce el nombre del actual Gerente General?

- Sí No

¿Cuál es? _____

4) ¿Lo conoce personalmente?

- Sí No

5) Los locales con que cuenta la empresa son:

- Casa Central (James Craik) y 3 sucursales Casa Central (James Craik) y 5
 sucursales Casa Central (James Craik) y 4 sucursales No conoce

6) ¿Sabe si la empresa tiene competidores en la zona donde Ud. trabaja?

- Sí No

¿Cuáles son? _____

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

- Siempre Muchas veces Bueno Pocas veces Nunca

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

Siempre Muchas veces Bueno Pocas veces Nunca

9) ¿Cómo cree Ud. que es el estado financiero actual de la empresa?

Excelente Muy bueno Bueno Regular

10) ¿Recuerda alguna crisis importante de la empresa?

Sí No

¿Cuál? _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN
Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

ENCUESTA 2: CLIMA INTERNO

Esta encuesta es realizada por personas externas a la organización. Sus respuestas son anónimas, por lo que solicitamos sean respondidas con la mayor sinceridad.

¿Tiene experiencia laboral en otra empresa?

Sí No

1) ¿Cómo calificaría la relación con su superior inmediato?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

2) ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

3) ¿Cómo cree que es el nivel de apoyo de superior en su trabajo?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

4) ¿Siente Ud. que puede innovar o decidir sobre su trabajo, sin consultar a su superior?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

5) ¿Los aportes que Ud. realiza son tenidos en cuenta y llevados a cabo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

6) ¿Cree justa la relación entre su trabajo y su salario?

Sí No No sabe/no contesta

7) ¿Si tuviera que identificar su ambiente laboral con cuál de estas opciones lo haría?
(puede ser más de una)

Familia Sala de espera Cuartel
 Club de amigos Selva Otro _____

8) ¿Cree Ud. que la Gerencia General se encuentra muy alejada de lo que ocurre en su trabajo?

Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

9) ¿Conoce personas de otras sucursales que realicen su misma función?

Sí No No sabe/no contesta

10) ¿Recibe información periódica de lo que ocurre en la empresa?

- Siempre Muchas veces Pocas veces Nunca

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

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

12) Si le ofrecieran trabajo en otra empresa por el mismo salario, ¿cambiaría el actual?

- Sí No No sabe/no contesta

13) ¿Recomendaría esta empresa para trabajar a sus amigos o familiares?

- Sí No No sabe/no contesta

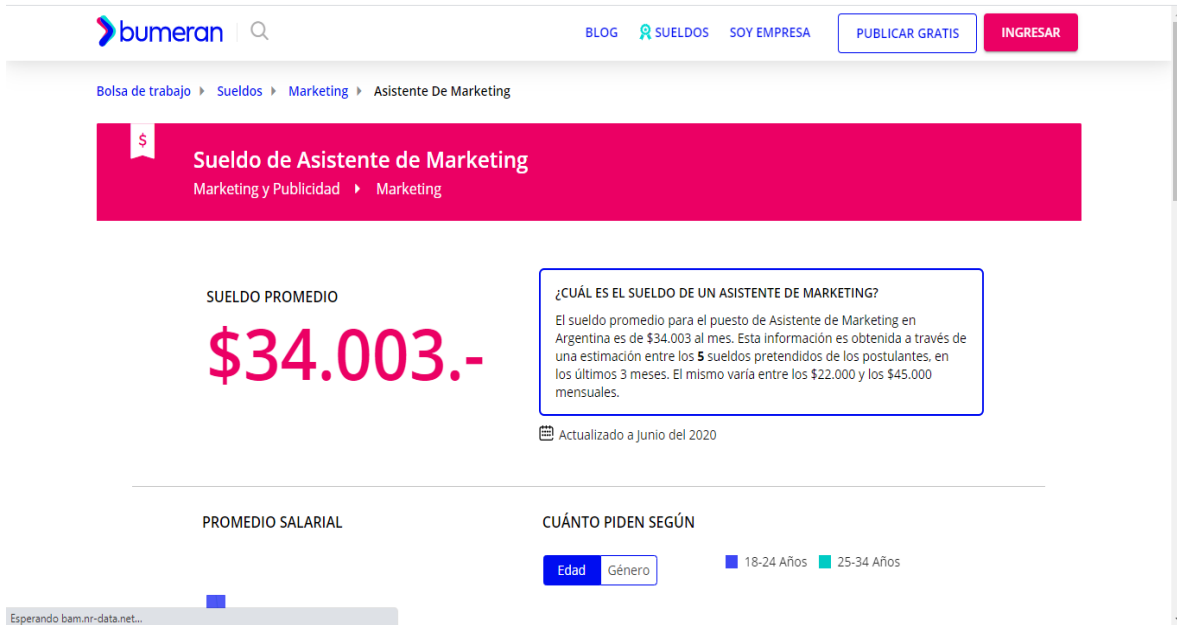
GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN
Su información es de suma utilidad para nuestro trabajo.

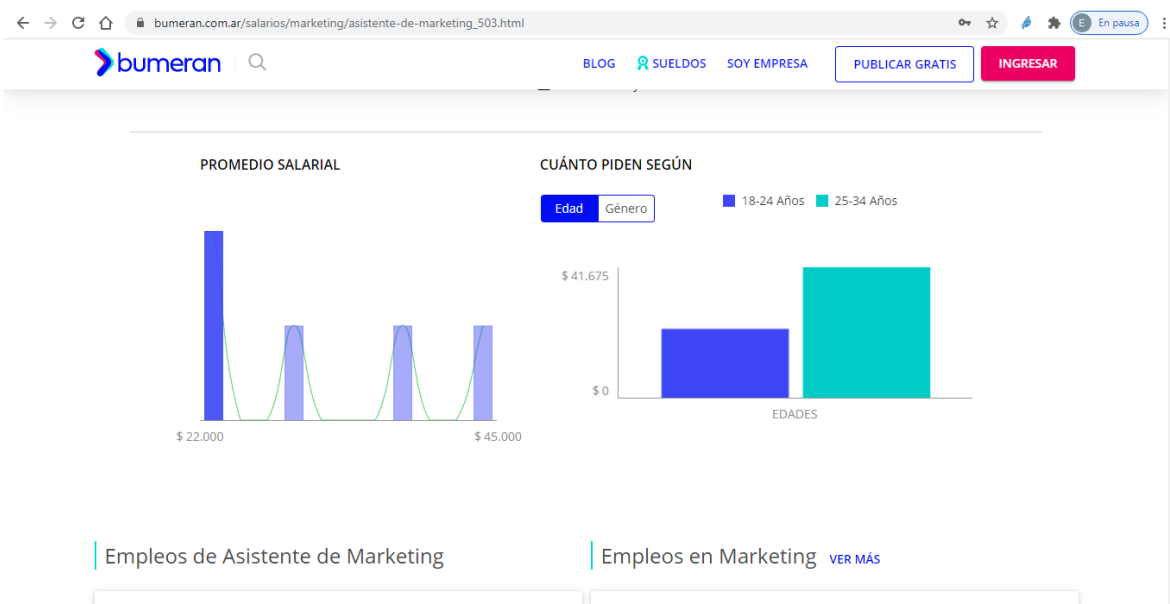
7) Programar charlas informativas.

Se realizarán charlas informativas por divididos en área, con una duración de 60 minutos, las cuales serán previas a que los trabajadores se capaciten en temas específicos.

8) Implementación de plataforma web para reclutamiento y selección de personal

Sueldo promedio del analista en marketing que se encargará diseño de la plataforma web para la selección y reclutamiento de personal.





9) Programar videoconferencia de bienvenida

Se acordará con el director y jefe área inmediato, el horario de la videoconferencia con el fin de darle la bienvenida al nuevo empleado, la cual se realizará mediante la plataforma web.

10) Implementación del software para la inducción

Implementación de un software, el cual se puede adaptar a las necesidades de la empresa, por medio del cual, se realizará la inducción del nuevo empleado, donde encontrará:

- Institucional (historia, misión, visión y valores, organigrama)
- Campo de actividad de la empresa, personas que trabajan, lugar que ocupa en el mercado y productos que ofrece.
- Perfil del puesto.
- Políticas y normas.
- Evaluación de desempeño.
- Aplicaciones Office.
- Exchange (correo electrónico).
- Intune (entorno de trabajo flexible).
- Teams (comunicación del equipo de trabajo).
- Novedades.

A cada trabajador se le brindará un usuario y contraseña para poder acceder.

Microsoft | Microsoft 365 | SharePoint | Planes y precios | Soluciones | Recursos | [Comprar ahora](#) | Todo Microsoft

Comparar opciones de SharePoint Online

¿Buscas más opciones?
[Ver opciones para pequeñas empresas](#)

Plan	Precio	Características
SharePoint Online (Plan 1)	ARS\$ 307,20 por usuario al mes (suscripción anual)	Las características que necesitan las pequeñas y medianas empresas para triunfar.
SharePoint Online (Plan 2)	ARS\$ 614,30 por usuario al mes (suscripción anual)	SharePoint Online con todas las características y funcionalidades para la empresa. Incluye todas las ventajas del plan 1 de SharePoint Online y mucho más.
Office 365 E3	\$ 1.228,60 por usuario al mes (suscripción anual)	Las empresas que necesitan las funciones de Office con servicios avanzados para mensajería, uso compartido de documentos, cumplimiento y características de administración para TI.

[PONTE EN CONTACTO CON NOSOTROS](#)



Institucional
Campo de actividad de la empresa
Perfil del puesto
Políticas y normas
Evaluación de desempeño.
Aplicaciones Office.
Exchange
Intune
Teams
Novedades

11) Diseño del programa de recompensas y oportunidades

La empresa tiene como objetivo el crecimiento sostenido del volumen de ventas, con el propósito de recuperar en el menor tiempo la inversión que resulta de la construcción del nuevo centro de distribución. Por tal motivo, resulta útil poder implementar un programa de recompensas y oportunidades. El diseño del programa se basa en modelo de Recompensa Total, que incluye recompensas de todo tipo, ya sean monetarias o no, con el objetivo de retener y atraer talentos, como así también fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación.

La compensación total se compone de: compensación, beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre la vida profesional y personal y gestión del desempeño y reconocimiento.

Para poder llevar a cabo el diseño del programa será necesario:

- 1) Se les presentará el programa al gerente general y gerentes de área, con el fin de que ellos puedan aportar su visión y experiencias del tema, para llegar a una propuesta robusta. Además, deberán ser patrocinadores, ya que ellos tienen el poder para apoyar, orientar y dar soporte a la implementación de la PVE, como así también de dar cuenta del desempeño de las funciones de los trabajadores. Además, será el jefe de área el que anuncie a quien se le otorgará el beneficio por haber alcanzado el volumen de ventas establecidos en el mes.
- 2) Comunicar a los actores involucrados de manera eficaz acerca del programa, beneficios y objetivo, a fin de reflejar la nueva política empresarial.
- 3) Los atributos deben ser alineados y relevantes para el negocio, deben ser valorados por el colectivo de trabajadores, ser reales y ser diferenciales. Sin embargo, debemos asegurarnos de transmitirla, de hacerla realidad día a día para nuestros empleados y externamente con nuestra relación con el entorno.
- 4) Conocer las expectativas y percepciones de los colaboradores, ya que es imposible generar un equilibrio entre lo que ellos valoran y lo que la empresa puede otorgar. Se realizará mediante encuestas, que se cargarán en la plataforma virtual.
- 5) Conocer el clima de trabajo interno, mediante encuestas, que se cargarán en la plataforma virtual.

- 6) Diferenciar la propuesta de valor por segmentos, ya sea edad y sexo.
- 7) Comparación con el mercado, estudios de beneficios y compensaciones.
- 8) Establecer las metas que debe obtener el trabajador para acceder al beneficio.

