



Universidad Siglo 21

Trabajo de grado

Reporte de caso

**Proyecto de desarrollo de Marca Empleadora y formación de embajadores
de marca en A.J. & J.A Redolfi SRL**

Javier Cesar Calzolari

DNI 38.889.702

VRHU16008

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Daniela Soledad Rinconez

Buenos Aires, Argentina

2021

Agradecimientos

A mi familia por apoyarme siempre.

A mi novia por acompañarme en cada nueva aventura.

Al mundo por desafiarme día a día a ser una mejor persona y un mejor profesional.

Gracias.

Resumen

El presente trabajo analizó la realidad en la cual desarrollaba sus actividades A.J. & J.A Redolfi SRL, empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo.

El análisis permitió detectar distintas falencias en el ámbito de la gestión de los recursos humanos, motivos por los cuales se propuso sumar un profesional idóneo al área, para liderar la implementación de un programa de desarrollo de marca empleadora.

La implementación del programa proyectó un retorno de inversión del %215.42, a la vez que se proyectó la mejora de indicadores específicos de RR.HH. tales como la motivación, la retención y la atracción de talentos.

Palabras clave

Marca empleadora – Trabajador contingente – Propuesta de valor al empleado – Embajadores de marca

Abstract

This work analyzed the context and conditions in which A.J. & J.A Redolfi SRL, a company dedicated to the commercialization of mass consumer products operated.

The analysis allowed to detect various shortcomings in the field of human resources management, reasons why it was proposed to hire a specialist professional to the area, who would lead the implementation of an employer brand development program.

The implementation of the program projected a return on investment of %215.42, while improving specific HR indicators such as motivation, retention, and attraction of talents.

Keywords

Employer branding – Freelance worker – Employee value proposition – Brand ambassador

Introducción

Este reporte de caso pretende analizar la realidad actual de la organización A.J. & J.A Redolfi SRL, a la vez que se evalúa la viabilidad, metodología de desarrollo y retorno de inversión que podría generar la implementación de un programa de gestión de marca empleadora liderado por un profesional contratado en modalidad autónoma.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una organización fundada en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con 50 años de trayectoria en el ámbito de la venta mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. La empresa fue creada por la familia Redolfi, la cual desde el año 1910 está instalada en James Craik. En esa ubicación comenzaron a desarrollar sus actividades en el ámbito de la distribución, siendo Ángel Redolfi, tío abuelo de José Redolfi, hoy presidente de la empresa, el sodero de la localidad.

En el año 1990 se constituyó la sociedad A.J. & J.A Redolfi SRL, siendo ésta la actual denominación jurídica de la empresa madre. A lo largo de los años, la empresa se ha expandido tanto en estructura y geografía, como también en facturación, llegando durante el 2006 a su récord de ingresos. Actualmente cuenta con una nómina de 170 empleados, repartidos entre las distintas sedes. Todos ellos están regidos bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de Comercio. La organización define su visión indicando que busca:

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

calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2021, <https://bit.ly/3gkbOf5>)

En cuanto a su misión, detalla que se enfoca en:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2021, <https://bit.ly/3gkbOf5>)

Una de las principales falencias detectadas en la empresa analizada es que la misma no cuenta con un departamento de Recursos Humanos establecido. Esto significa que distintos procesos críticos, tales como la selección de personal, la inducción de nuevos empleados, la gestión de la rotación o el diseño de planes de desarrollo y sucesión de puestos, se realizan sin instructivos ni procedimientos claros, bajo criterios dispares y cambiantes según la situación y el responsable a cargo. De esta forma, la marca empleadora se ve negativamente afectada.

Distintos antecedentes dan cuenta de la importancia de gestionar proactivamente la marca empleadora, las implicancias que supone y los beneficios que puede aportar:

La investigación cualitativa de Randstad (2020) titulada *employer brand research 2020 - global report* recopila resultados de 185.000 encuestas realizadas a profesionales de todo el mundo respecto a este tema. El informe da cuenta de las diez principales razones, componentes de la marca empleadora, que tienen la mayor preponderancia cuando se consulta qué es lo que los trabajadores buscan en su empleador: salarios y beneficios atractivos, balance vida-trabajo, estabilidad laboral, atmósfera de trabajo placentera, posibilidades de desarrollo de carrera, salud financiera, modalidad de trabajo flexibles, ubicación, entrenamiento y liderazgo empoderado. Es interesante destacar que Latinoamérica es la única región presente en el estudio en la que ninguna de las tres motivaciones al tope de la lista coincide con lo que los empleadores suelen ofrecer: la fuerza de trabajo desea salarios y beneficios atractivos, posibilidades de desarrollo de carrera y atmósfera de trabajo placentera, mientras que los empleadores ofrecen buena reputación, salud financiera y estabilidad laboral. El estudio presenta otros datos estadísticos de interés relacionados a la cuestión planteada en el presente análisis, entre los que se destacan que solo el 45% de los empleadores monitorea activamente y contesta las reseñas que se publican en internet respecto al ambiente laboral en sus empresas, y que el 91% de las compañías considera que la marca empleadora puede tener impacto en los ingresos generados por la organización.

Otro antecedente, *The Ultimate List of Employer Brand Statistics* estudio cuantitativo global publicado por LinkedIn (2017), presenta los resultados de un relevamiento realizado contando con la participación de pequeñas y medianas empresas. El informe, coincidentemente con lo expuesto en el párrafo anterior, presenta como el obstáculo principal que experimentan los candidatos postulantes a un empleo el hecho de no saber cómo es trabajar en la organización que dirige el proceso, cuando ésta tiene una deficiente comunicación hacia el exterior. El mismo estudio indica que el 72% de los reclutadores alrededor del mundo coincide en que la

marca empleadora tiene un impacto directo en las contrataciones. A su vez, se observa que el 59% de los líderes de reclutamiento están invirtiendo más en potenciar su *employer branding*.

A su vez, el reporte *Intuit 2020 Report: Twenty trends that will shape the next decade* publicado por Intuit (2020) da cuenta de la cada vez más mayor adopción de la modalidad de trabajo en formato autónomo, presentando una proyección de aumento en el porcentaje de profesionales que ofrece sus servicios a empresas como trabajador contingente. El informe proyecta que para el 2020 el 40% de la fuerza total de trabajadores -tomando como referencia el mercado laboral de Estados Unidos- trabajará en esta modalidad. También se hace referencia al crecimiento de este formato de manera global, a la vez que se da cuenta de la creciente dificultad de encontrar empleos a tiempo completo.

Es por esto que se considera especialmente importante que A.J. & J.A Redolfi SRL encare un proceso de desarrollo integral de su marca empleadora, enfocado en sumar las habilidades de un analista de RR.HH. especialista en comunicación y *branding*, para evaluar, definir y comunicar los beneficios que serán pilares de la marca empleadora de la empresa, planteando qué es lo que la organización ofrece y ofrecerá como empleadora, sumando también la voz de los propios colaboradores, para lograr así atraer a candidatos idóneos, a la vez que se reducen los costos operativos y se aumentan los beneficios, facilitando a su vez la profesionalización del sector de RR.HH.

Análisis de situación

La organización se encuentra en proceso de expansión, cumplimentando un plan de inversión estratégica que consiste en potenciar el crecimiento sostenido del volumen de ventas, aspecto que se encuentra impedido por los límites que impone el tamaño de la infraestructura del centro de distribución central. En este sentido, considerando las exigencias impuestas por nuevas normativas municipales y los beneficios impositivos que estas ofrecen, se decidió realizar la construcción y traslado de depósitos pequeños a uno centralizado. De este proyecto surgen otras potenciales fuentes de ingresos, como ser el arrendamiento de terrenos, la venta de lotes o la exclusividad de comercialización de primeras marcas.

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

En el ámbito comercial, cuenta con una cartera de aproximadamente 6000 clientes, cubriendo casi la totalidad de la Provincia de Córdoba. Estos son atendidos por una fuerza de ventas de más de 35 vendedores, apostados en salones de ventas, autoservicios mayoristas o bien desplegados como preventistas o ejecutivos de cuentas, para abarcar geográficamente cada una de las localidades donde actualmente tienen presencia. La empresa cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a 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.

Las ventas son apalancadas por una estrategia de diferenciación respecto a sus competidores, a través de la oferta de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, con precios especialmente competitivos. Esto es posible gracias a que la empresa brinda un amplio surtido de productos a niveles de precio bajos, dos aspectos que son sumamente valorados por los consumidores del sector. Los clientes, justamente, son salones de poco metraje, escasos recursos y volúmenes de venta reducidos, como pueden ser despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera.

La estrategia de diferenciación que la organización plantea está basada en los servicios adicionales que hacen a la experiencia del consumidor, toda vez que la compañía de la familia Redolfi se dedica a la distribución de bienes, más no a su producción. En este sentido, los puntos principales sobre los que se busca mejorar, mantenido siempre el foco en el cliente, son: Tiempo de entrega acotado, ofreciendo entregas en las sucursales con una variación de entre 24 horas y 48 horas, dependiendo de la localidad, y financiación personalizada, realizando a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, más financiación a 30 días.

Otro de los puntos relevantes respecto a las estrategias de promoción de las que se vale la empresa, es el que respecta a la publicidad y posicionamiento de imagen. Si bien no cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad, sí realizan acciones tales como patrocinar eventos y equipos deportivos: son *sponsors* de un club de básquet local, de un club de fútbol y de un club de vóley. En cada patrocinio, la empresa provee camisetas con la marca de la empresa. Además, son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto. Por su perfil solidario, colaboran frecuentemente con instituciones y en la Fiesta Nacional del Tambo transmiten el vídeo institucional. Otro dato de interés es que todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados.

Algunos de los aspectos que se consideran negativos al analizar el caso de la organización en cuestión surgen en el marco de una gestión de estilo familiar, basada principalmente en la confianza, en la que prima la informalidad. En este sentido se observa que, si bien algunos sectores han implementado procedimientos estandarizados con las prácticas a realizar por los empleados, esto no es algo que se extienda al total de las áreas.

Estructuralmente, solo hay dos Gerencias que responden al Gerente general: la de Ventas, compuesta por vendedores y supervisores, y la de Administración y finanzas, compuesta por las áreas de Cobranzas, Facturación, Formación de precios y Bancos. A cargo de la gerencia de Administración y Finanzas, además, se encuentra la jefatura de Depósito y Logística, que se compone por áreas de Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento.

Se hace notar el hecho de que la empresa no posee un departamento de Recursos Humanos establecido formalmente para gestionar a las personas que la componen. Las principales decisiones relacionadas a la gestión de equipos quedan en manos de personas sin la formación necesaria para poder lograr resultados. La liquidación de sueldos de los colaboradores es responsabilidad del sector de Administración, que lleva adelante esta tarea de manera netamente transaccional y tomando como base las normativas y legislaciones vigentes, según lo enmarcado en el convenio colectivo de trabajo de Comercio. No se tienen en cuenta otros aspectos que podrían considerarse relevantes dentro de la gestión de recursos humanos, tales como bonificaciones por rendimiento u objetivos alcanzados.

La organización no cuenta con un proceso definido para la selección de personal. Actualmente, al momento de surgir la necesidad de cubrir una vacante, el responsable del sector en cuestión revisa los currículums que hubiera recibido anteriormente, para evaluar la idoneidad de los postulantes. La contratación se confirma en caso de que se llegue a consenso

entre el responsable y el asistente de Gerencia, debiendo en algunos casos solicitarse la aprobación de la Gerencia General. En cuanto a los requerimientos que implican cubrir un cargo de alta responsabilidad, se suma como fuente de atracción de candidatos la publicación de solicitadas en medios periodísticos de la zona.

De manera posterior a las contrataciones, se presenta otro escollo: la empresa no cuenta con procesos de inducción que faciliten el aprendizaje y la adaptación de los nuevos empleados. Sin importar el cargo o puesto para el que la persona haya sido contratada, encontrará que el aprendizaje se realiza mientras se trabaja. Esta situación, con el implicado margen de error que conlleva, ha devenido en distintos inconvenientes para los ingresantes y los equipos en general.

Destaca el hecho de que la empresa tiene, en la mayoría de los casos, una muy buena relación con sus empleados, y los habitantes de las zonas en las que está instalada tienen a la firma en alta estima, ya que ofrece oportunidades laborales a las comunidades locales. En este sentido, en línea con la cultura empresarial de mantener al personal que ya está trabajando con ellos, se ha establecido un proceso informal de promociones internas. Esto significa que, tomando como parámetros base la antigüedad laboral y la confianza de los jefes, los empleados van ascendiendo en responsabilidades. De esta forma, por ejemplo, un colaborador que inicialmente se desempeñara en el sector de depósito, puede ser reasignado a un puesto de chofer. Esto, si bien se consideró a priori como un aporte valioso pensando en mantener bajos los niveles de rotación, ha generado otros problemas que obligaron a retrotraer las decisiones de promoción, al haber efectuado cambios de puestos que involucraron a personas sin la formación necesaria para sus nuevas tareas. Retomando el ejemplo recién mencionado, se han detectado falencias en la capacitación respectiva a cuidado de mercancías durante la logística y transporte, y cuidado de la seguridad vial.

Durante el año 2015 se realizó una encuesta de clima laboral, pero los resultados de la misma no fueron registrados, imposibilitando así un análisis posterior mediante el cual se hubieran podido proyectar estrategias de profesionalización del área de RR.HH.

En pos de conocer con mayor detalle el macrocontexto en el que está sumida la organización, entendiendo así las variables con incidencia en su día a día, pero por fuera de su control, se presenta un análisis PESTEL, mediante el cual se evalúa el impacto de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa analizada.

Análisis PESTEL

Factores políticos: actualmente en Argentina rige, tras ser decretado por el Gobierno de turno, el aislamiento social, preventivo y obligatorio en todo el país. El mismo se ha instaurado de manera intermitente desde el 20 de marzo del 2020, siendo extendido nuevamente de manera estricta a partir del día sábado 22 de mayo del 2021, implicando que la circulación en la vía pública se vea restringida para la mayoría de los habitantes. Si bien esto implica un impacto en el movimiento de los clientes, la normal operatividad de A.J. & J.A Redolfi SRL está contemplada en los previstos del Decreto 297/2020, reglamentario del anteriormente mencionado ASPO, que indica en su artículo sexto:

Quedan exceptuadas del cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios: [...] 11.

Supermercados mayoristas y minoristas y comercios minoristas de proximidad. Farmacias. Ferreterías. Veterinarias. Provisión de garrafas. (Boletín Oficial, 2020, <https://bit.ly/3vupFUt>)

Factores económicos: la inflación, factor omnipresente de la realidad económica argentina, continúa haciendo mella en el poder adquisitivo de los consumidores, presentándose para el mes de abril un índice de variación de precios en la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas con un aumento de 3.4%, quedando el indicador general en el orden de los 3.5 puntos porcentuales de aumento, significando una variación interanual conformada en el ámbito nacional del 52.1%. A su vez, la variación acumulada en el ámbito nacional en el rango anual, es del 41.8%. (INDEC, 2021)

Factores sociales: el impacto generado por la pandemia del COVID-19 profundizó el estado negativo en el que se ubica una porción tristemente amplia de la población nacional. Aquellos hogares que se encontraban en la pobreza, y/o percibían ingresos bajos y medios-bajos, o si contaban con ingresos que dependían directamente de los sectores más afectados por las restricciones a la circulación, vieron afectada negativamente su situación socioeconómica. En consecuencia, en el primer semestre del año 2020 la pobreza alcanzó al 40.9% de la población, significando que, entre los años 2019 y 2020, 2.5 millones de personas ingresaron a la pobreza (CIPPEC, 2020). A su vez, la población laboralmente inactiva (aquellos que no tienen trabajo ni lo buscan) llegó durante el cuarto trimestre de 2020 al 55%, según la muestra representativa de la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC, 2021).

Factores tecnológicos: el contexto de cuarentena devenido de la pandemia motivó cambios en los hábitos y patrones de conducta de los consumidores, marcando un fuerte crecimiento de las compras realizadas mediante internet, en detrimento de las adquisiciones de bienes de manera presencial. En este sentido, durante el año 2020, la facturación del comercio

electrónico aumentó en un 124%, impulsado por la venta *online* de 250 millones de productos, significando este volumen un aumento del 72%, en ambos casos en comparación con el año anterior. (CACE, 2021)

Factores ecológicos: en un país cuyo índice de urbanización supera el 95% es importante destacar que distintos estudios a nivel mundial dan cuenta de que la mayor mortalidad causada por COVID-19 se da en las ciudades que tienen la peor calidad de aire, siendo esta afectada especialmente por la quema de combustibles fósiles provenientes de sectores de transporte (Naciones Unidas Argentina, 2020). Este es solo un ejemplo de los distintos ejes sobre los cuales, cada vez más, consumidores y consumidoras exigen responsabilidad a las empresas, debiendo estas tener siempre presente, al momento de proyectar su crecimiento y desarrollo, la necesidad de que este se genere de manera sustentable.

Factores legales: rige actualmente y, como mínimo, hasta el día 31 de diciembre de 2021, la prohibición de suspensiones y despidos sin justa causa o por fuerza mayor, en tanto dure la emergencia sanitaria decretada a raíz de la pandemia de coronavirus (Boletín Oficial, 2021).

Otra herramienta de utilidad para analizar el marco de competitividad dentro de la industria en la que se encuentra la empresa es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, mediante el cual se analizan las siguientes categorías:

Análisis de cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes o compradores: los clientes de la empresa, comúnmente emprendimientos pequeños con escasos recursos y volúmenes de venta reducidos, no cuentan con mucho poder de negociación respecto a las condiciones para los pagos de sus compras. Sin embargo, al haber muchas otras empresas que compiten con Redolfi, los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: la organización comercializa productos de grandes empresas, las cuales tienen alto poder de negociación. Destaca que Redolfi mantiene una excelente relación con sus proveedores, producto del cuidadoso manejo de sus finanzas y del hecho de que la gran mayoría de sus ventas se cobran en el momento o en plazos cortos de tiempo, sin generar esto un impacto al trasladarse endeudamiento a los proveedores.

Amenaza ante nuevos competidores: uno de los aspectos principales respecto a las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, al considerar las amenazas de otros competidores, es que su nivel de precios es competitivo frente a los demás proveedores, y este es un aspecto que los clientes ponderan por sobre muchos otros factores. A su vez, Redolfi complementa los buenos precios con acciones que potencian la buena experiencia del comprador, como ser el ofrecimiento de financiación, tiempos de entrega cortos y asesoramiento comercial personalizado.

Amenaza de productos sustitutos: si bien la organización no tiene actualmente definida como una amenaza la sustitución de productos por parte de otros proveedores, es importante considerar la posibilidad de que, junto con la irrupción de más competidores, estos ofrezcan productos de similar calidad a menor precio para ganar mercado. De todas formas, el hecho de que Redolfi trabaje con primeras marcas, en algunos casos con contratos de exclusividad, permite reducir ese riesgo.

Rivalidad entre competidores: el rubro en el que se desenvuelve Redolfi implica que cuente con gran cantidad de competidores, los cuales pueden ser clasificados en dos categorías: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Por otro lado, utilizando una matriz de FODA para realizar un diagnóstico de la organización, podemos detallar algunos de los puntos que hacen a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pueden facilitar u obstaculizar su desarrollo.

Análisis FODA

Fortalezas: Buena relación empresa-empleado. Aumento en los niveles de facturación. Vasta experiencia y conocimiento del sector. Decisión de inversión y crecimiento como objetivo principal de la Gerencia.

Debilidades: Sector dedicado a gestión de RR.HH. inexistente. Desconocimiento de datos relacionados a clima organizacional. Pobre gestión del proceso de reclutamiento y selección. Pobre gestión del proceso de promoción interna. Nula gestión de la marca empleadora.

Oportunidades: Buena percepción de las comunidades locales para con la empresa. Subsidios para la contratación de nuevos empleados. Posibles nuevos negocios devenidos de la expansión de la estructura.

Amenazas: Aumento de costos operativos e insumos, generando reducción de márgenes de ganancia (tasa interna de rentabilidad). Mayor presencia de principales competidores provenientes de provincias con nula o baja llegada de la organización. Disminución de volúmenes de venta debido a la pandemia SARS-COV-2 y las consecuentes restricciones a la circulación.

El análisis FODA da cuenta de la necesidad imperante de aprovechar las condiciones favorables que surgen del buen relacionamiento de la organización con sus equipos para poder implementar cambios estructurales que permitan enfrentar los desafíos planteados por un contexto cambiante, volátil y de alta competitividad.

Desde la visión de RR.HH., considerando que nos encontramos en un entorno profesional en el que la tecnología y la digitalización tienen cada vez más relevancia, al mismo tiempo que los profesionales buscan componentes motivacionales adicionales, más allá del simple hecho de tener un trabajo para subsistir, las organizaciones que deseen perdurar en el tiempo no pueden ignorar el impacto negativo que una marca empleadora no gestionada puede generar. En el caso analizado, la nula formación del sector de gestión de talento impide que se desarrollen óptimamente programas y acciones que agreguen valor, generando inconvenientes en diversas esferas del ámbito de gestión de talento, como la calidad y los costos de las contrataciones, los niveles de compromiso y motivación, y la formación y desarrollo efectivo de la fuerza de trabajo, a la vez que disminuyen los ingresos o se pierden oportunidades de aumentarlos. En este sentido, aprovechar la decisión actual de la organización de invertir para profesionalizarse y crecer, haciendo frente mediante nuevas modalidades de trabajo y nuevas herramientas tecnológicas a los desafíos que plantea el contexto de un mundo en y post pandemia, es clave para potenciar el desarrollo de las personas, a la vez que se impulsan los resultados del negocio.

Marco teórico

Se desarrolla a continuación la teoría más relevante respecto al tópico central del presente trabajo, a la vez que se exponen los aportes de distintos autores que han desarrollado los temas y conceptos con anterioridad, tomando como ejes los términos de marca empleadora, propuesta de valor al empleado, embajadores de marca y trabajador contingente o *freelance*.

Marca empleadora o employer branding

El término marca empleadora se deriva del original *employer branding* postulado en la investigación exploratoria de Simon Barrow y Tim Ambler (1996), quienes lo definieron como "el paquete de beneficios funcionales económicos y psicológicos provistos por el empleo, e identificados con la compañía empleadora". Los autores dan cuenta de la importancia de conjugar los roles, a priori separados, de Marketing y Recursos Humanos, en pos de comunicar efectivamente ese paquete y generar así un aumento en las variables de confianza y compromiso, entre otras (Ambler y Barrow, 1996).

A su vez, Martha Alles (2014) define el término marca empleadora como aquel que describe la imagen alcanzada por una organización en el mercado, y detalla que la construcción de esa imagen que se proyecta hacia el exterior de la organización es el resultado de la gestión de su reputación como empleador, tanto entre colaboradores actuales como futuros.

Propuesta de valor al empleado o EVP

Un término relevante es el de Propuesta de Valor al Empleado, o *EVP* por sus siglas en inglés (*Employee Value Proposition*). Este concepto es el que engloba los beneficios únicos que cada colaborador y colaboradora recibe en contraprestación por los conocimientos, habilidades y experiencia que aporta a la organización, de manera interna, como constructo deliberado de la oferta subyacente en la que se basa la marca empleadora, según plantean Pawar

y Charak (2015). Como indican los autores, una marca empleadora fuerte, que ayuda a crear ventajas competitivas en el mercado de talento, comienza con una *EVP* bien definida. En este sentido, una investigación realizada por el Corporate Leadership Council reveló que, a través de una propuesta de valor al empleado bien ejecutada, se puede lograr un aumento de hasta el 29% en el compromiso de las nuevas contrataciones, una reducción en los costos de contratación de hasta 50% y un aumento del 24% al 47% en la probabilidad de que quienes se suman a la organización se conviertan en promotores o promotoras (como se citó en Pawar y Charak, 2015).

Embajador de marca o brand ambassador

Otro de los conceptos importantes al momento de desarrollar un programa de posicionamiento de marca empleadora es el de *Brand Ambassador*, o embajador de marca. Estos son, según plantean Alshuaibi, Mohd-Shamsudin y Aziz (2016), los empleados que no están directamente abocados a tareas de ventas o marketing, pero que son parcialmente responsables de la promoción de la marca de la organización ante las partes interesadas externas, como pueden ser los clientes. Los autores indican que la gestión de recursos humanos centrada en la marca es clave para lograr el éxito y la supervivencia en el mercado, siempre que el *branding* externo e interno estén alineados.

Trabajador contingente o freelance

Según lo definen Stephen Robbins y David Decenzo (2002), los trabajadores contingentes, temporales o *freelance* son aquellos que son “de medio tiempo y por contrato, que están disponibles para ser contratados cuando sea necesario”, indicando además que estos “debido a la naturaleza del trabajo, podrían laborar en su casa”. Los autores indican que esta modalidad de trabajo se ve en puestos de todo tipo, tales como secretariado, marketing y hasta en altas gerencias, a la vez que se mencionan distintos aspectos positivos que poseen por sobre

las modalidades de contratación tradicionales -indefinidas y a tiempo completo-, tales como tener una menor limitación en cuanto a la reacción de la administración frente a los cambios, siendo las organizaciones más flexibles. También dan cuenta de que esta modalidad facilita el hecho de poder conseguir a alguien que tenga una habilidad especial para desarrollar un proyecto en particular (Robbins y Decenzo, 2002).

En resumen, desarrollar el conjunto de los conceptos mencionados es fundamental para sentar las bases de la creación de una imagen organizacional fuerte, la cual permita impactar positivamente en la gestión de RR.HH., manteniendo una coherencia entre lo que se vive y se muestra dentro y fuera de la compañía. A su vez, y de la mano de un profesional especialista, dar a los colaboradores las herramientas, la formación y el espacio para que puedan comunicar efectivamente sus vivencias positivas permite reforzar la identidad de la empresa, a la vez que se construye una marca empleadora sólida, la cual finalmente reporta en beneficios visibles en distintos aspectos.

Diagnóstico y discusión

La problemática que deviene de una nula gestión de la marca empleadora, a su vez surgida de la total informalidad con la cual se gestionan actualmente los recursos humanos de la empresa, tiene un impacto negativo notorio en diversos aspectos del trabajo dentro de la organización. Motivación, compromiso, atracción y fidelización de talentos, son algunas de las variables que se ven perjudicadas cuando se descuidan los aspectos principales de la comunicación interna y externa. De manera general, se entiende que al no contar con una estrategia definida de *employer branding* la empresa está perdiendo una oportunidad de reducir costos y aumentar ganancias.

Los beneficios generados por el hecho de tener una marca empleadora bien gestionada y una propuesta de valor al empleado bien definida van más allá del ahorro de tiempo y costo, ya que a su vez permiten atraer y fidelizar talentos que de otra forma se perderían ante organizaciones con propuestas más atractivas. También resulta más sencillo atraer a personas de distintos mercados y/o grupos o nichos de talento que serían difíciles de alcanzar para contratar de manera directa, generando que sean las mismas personas quienes se pongan en contacto con la empresa, por el deseo de ser partícipes de una organización de renombre.

En el ámbito interno, la gestión de la marca empleadora es una herramienta ideal para permitir la participación de la fuerza laboral, y entender las prioridades de los recursos humanos actuales, a la vez que se potencia la reputación como lugar de trabajo destacado. Sobre este último aspecto, destaca la posibilidad de que las empresas se posicionen mediante referentes de marca, también conocidos como embajadores de marca, teniendo en cuenta que estamos vivenciando un giro en cuanto a la credibilidad que se transmiten en los mensajes de tono institucional, ya que las personas suelen dar mayor crédito a lo expuesto por otra persona, en comparación con lo que se absorbe de un mensaje compartido por una empresa. En el ámbito

de las redes sociales, espacio fundamental a tener en cuenta hoy en día, tiene un inmenso valor el contar con profesionales que comuniquen y den cuenta de los beneficios y las experiencias positivas vivenciadas dentro de la organización. A su vez, se debe considerar el impacto complementario devenido del aumento de la motivación y el compromiso de las personas, y del clima organizacional en su conjunto, todos aspectos fundamentales para asegurar el rédito de la compañía, mediante el incremento de la productividad.

Conclusión diagnóstica

Es por todo lo anteriormente expuesto que resulta necesario para la organización invertir recursos en el desarrollo, la comunicación efectiva y la gestión recurrente de su marca empleadora, perfeccionando el mensaje con el que se buscará fidelizar y atraer al talento que potenciará su crecimiento en el tiempo.

En este sentido, la contratación temporal de un profesional de RR.HH. idóneo, con especialización en el ámbito de la comunicación y el *branding*, quien lidere una revisión profunda de la propuesta de valor hacia los empleados, complementada con comunicación activa en las redes sociales y capacitación para aquellas personas que deseen sumarse como comunicadores de la empresa, puede significar resultados positivos en los resultados financieros del negocio toda vez que, tal como se ha expuesto anteriormente, una marca empleadora fuerte puede generar un aumento del nivel de compromiso de los empleados y reducción en los costos de atracción y contratación de nuevos colaboradores.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un programa de desarrollo de marca empleadora en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con el objetivo de generar un incremento del 6% en sus ganancias.

Objetivos específicos

Contratar a un profesional *freelance* de RR.HH. especialista en comunicación y *branding*, quien estará a cargo del desarrollo e implementación del proyecto.

Comunicar internamente, mediante correo electrónico y/o aplicaciones de mensajería móvil, los lineamientos de la redefinida propuesta de valor al empleado basada en fidelización y promoción interna, y el programa de embajadores de marca.

Seleccionar y formar a los empleados que se desempeñarán como embajadores de marca para luego participar de la comunicación externa de manera continua en sus redes sociales.

Comunicar externamente, mediante la red social profesional LinkedIn, los nuevos lineamientos de la marca empleadora.

Alcance

Geográfico: si bien la presente propuesta no ve limitada su realización a un punto físico específico, ya que se desarrolla íntegramente mediante herramientas digitales, se define como público objetivo al personal de la organización, el cual desarrolla sus actividades en la provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: el plazo proyectado para el desarrollo e implementación de la propuesta es de cinco meses, iniciando en Diciembre del 2021.

Acciones a desarrollar

Contratación de profesional freelance de RR.HH. especialista en comunicación y branding

Considerando la poca profesionalización actual en el sector de recursos humanos de la empresa, se define la contratación de un analista de recursos humanos especialista en comunicación y *branding* de manera externa, por sobre una promoción interna, respetando los parámetros definidos en el perfil de puesto correspondiente (ver anexo 1). Esta contratación permitirá ampliar el rango de habilidades a disposición de la organización para poder llevar adelante el proyecto de manera efectiva.

La contratación se realizará en modalidad de contratista externo y remoto, trabajando el nuevo analista con base en el cumplimiento de los proyectos y tareas asignadas, sin obligaciones respecto a su carga horaria diaria ni a su presencialidad. Esta modalidad de contratación significará que Redolfi no deberá realizar ninguna inversión adicional respecto a equipamientos, oficinas, servicios y otros consumibles que pudieran requerirse en la nueva posición a cubrir. El plazo estipulado para la selección y contratación del nuevo analista es de un mes como máximo.

El asistente de dirección será el responsable de publicar el aviso de búsqueda (ver anexo 2) en LinkedIn, red social profesional que, por ser gratuita, no genera costo alguno a la organización en materia de búsqueda de candidatos. El salario asignado será de \$70.000 por mes en todo concepto, a abonarse durante la duración del proyecto que, al estar estipulado en cinco meses de duración, generará un costo total de \$350.000. A continuación, se presenta tabla con información detallada.

Tabla 1 - Acciones y recursos acción N°1 – Fuente: elaboración propia

Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto
Publicación de aviso de búsqueda en LinkedIn	Asistente de dirección	Computadora o celular con acceso a internet	\$ 0.00
Contratación externa de analista de RR.HH. especialista en comunicación y branding	Asistente de dirección	Computadora o celular con acceso a internet	\$70.000 por mes durante la duración del proyecto (5 meses)
Costo total			\$ 350,000.00

Comunicación interna de los lineamientos de la nueva marca empleadora y el programa de embajadores de marca

El nuevo analista de RR.HH. diseñará las imágenes que serán enviadas a los colaboradores mediante correos electrónicos y/o aplicaciones de mensajería móvil gratuitas, como *WhatsApp*. Estas imágenes estarán enfocadas tanto en comunicar internamente los nuevos lineamientos definidos respecto a la propuesta de valor al empleado que componga la estrategia definida de marca empleadora (ver Anexo 3), como también en invitar a participar del programa de embajadores de marca que se desarrollará durante la fase de comunicación externa (ver Anexo 4).

El plazo estipulado para el diseño y envío de las imágenes correspondientes a la comunicación interna es un mes como máximo. Los costos totales asociados a las acciones específicas de este objetivo son de \$0. A continuación, se presenta tabla con información detallada.

Tabla 2 - Acciones y recursos acción N°2 - Fuente: elaboración propia

Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto
Diseño de imágenes para comunicación de nuevos lineamientos de marca empleadora	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet y programas de diseño de imágenes	\$ 0.00
Diseño de imágenes para comunicación de programa de embajadores de marca	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet y programas de diseño de imágenes	\$ 0.00
Envío de imágenes a colaboradores mediante plataformas de mail o mensajería gratuitas	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet	\$ 0.00
Costo total			\$ 0.00

Selección y formación de empleados que se desempeñarán como embajadores de marca

El nuevo analista de RR.HH. realizará una selección de colaboradores que podrían sumarse como representantes de la empresa en redes sociales, apuntando a abarcar un 5% de la nómina actual (es decir, a 8 empleados), contemplando una muestra representativa que observe criterios de diversidad tales como género, edad, experiencia y jerarquía. Los preseleccionados recibirán información respecto al rol que cumplirán de manera complementaria a sus tareas, a la vez que contarán con el beneficio de formarse respecto a la utilización de LinkedIn de manera gratuita. El responsable del proyecto diseñará y enviará la imagen para avisar a cada persona que fuera seleccionada (ver Anexo 5)

Los participantes seleccionados luego participarán de un programa de formación, el cual se realizará mediante videollamada de manera grupal a través de una herramienta digital como Zoom, con una duración definida de 1 hora por jornada, y una periodicidad semanal, durante cuatro semanas. La capacitación constará de módulos en los que se explorarán temáticas tales como *Employer branding*, buenas prácticas al comunicar en redes sociales,

creación de una red de contactos de valor, desarrollo de perfil en LinkedIn y el valor de la marca personal a futuro (ver Anexo 6).

El plazo estipulado para la selección de candidatos y su respectiva formación es de un mes y quince días como máximo. Los costos totales asociados a las acciones específicas de este objetivo son de \$0. A continuación, se presenta tabla con información detallada.

Tabla 3 - Acciones y recursos acción N°3 - Fuente: elaboración propia

Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto
Selección de colaboradores que se sumarán al programa de embajadores de marca	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet	\$ 0.00
Diseño de imágenes para convocar a seleccionados del programa de embajadores de marca	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet y programas de diseño de imágenes	\$ 0.00
Desarrollo y realización de capacitación para embajadores de marca	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet y herramienta de videollamada	\$ 0.00
Costo total			\$ 0.00

Comunicación externa de los nuevos lineamientos de la marca empleadora y de la propuesta de valor al empleado

Una vez confirmados los embajadores que participarán del desarrollo y habiendo sido estos capacitados, el analista *freelance* de RR.HH. coordinará el tramo final del proyecto, que implicará la comunicación de la nueva línea de marca empleadora mediante canales externos, en la red social oficial de la empresa y desde los perfiles personales de los embajadores -en ambos casos desde LinkedIn- con el objetivo de dar a conocer el programa delineado, a la vez que se avanza en la maximización de resultados respecto a los aspectos positivos relacionados a una marca empleadora bien trabajada, tales como la reducción de costos operativos de RR.HH. y el aumento de la motivación. Durante esta fase, el analista coordinará y dará soporte

a los colaboradores designados como embajadores de marca, quienes publicarán desde sus perfiles personales anécdotas y observaciones respecto a su vida en la empresa.

El plazo estipulado para la implementación de la comunicación externa en redes oficiales y desde las cuentas de los embajadores de marca es de un mes y quince días como máximo. Los costos totales asociados a las acciones específicas de este objetivo son de \$0. A continuación, se presenta tabla con información detallada.

Tabla 4 - Acciones y recursos acción N°4 - Fuente: elaboración propia

Acción específica	Responsable	Recursos	Presupuesto
Publicación de imágenes en redes sociales oficiales	Analista de RR.HH. especialista en <i>branding</i>	Computadora o celular con acceso a internet	\$ 0.00
Publicación de imágenes y/o posteos de texto en redes sociales de embajadores de marca	Embajadores de marca	Computadora o celular con acceso a internet	\$ 0.00
Costo total			\$ 0.00

Marco de tiempo para la implementación

La implementación del presente proyecto comenzará en el mes de Diciembre del 2021 y se completará a los cinco meses. A continuación, se presenta un diagrama de Gantt con el detalle del tiempo estipulado de duración para cada elemento de la propuesta.

Tabla 5 - Cronograma estipulado - Fuente: elaboración propia

Acciones / Mes-Quincena	dic-21		ene-22		feb-22		mar-22		abr-22	
	Quincena 1	Quincena 2								
Contratar a un profesional freelance de RR.HH. especialista en comunicación y branding, quien estará a cargo del desarrollo e implementación del proyecto.										
Comunicar internamente, mediante herramientas digitales de comunicación, los lineamientos de la nueva marca empleadora y el programa de embajadores de marca.										
Seleccionar y formar a los empleados que se desempeñarán como embajadores de marca para luego participar de la comunicación externa de manera continua en sus redes sociales.										
Comunicar externamente, mediante la red social profesional LinkedIn, los nuevos lineamientos de la marca empleadora y de la propuesta de valor al empleado.										

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el éxito de la implementación del programa se proyecta dar seguimiento al incremento de los ingresos de la organización, el cual se estima en 6%. Se considera para el cálculo el reporte de ingresos de la empresa durante el año 2018, el cual ha sido actualizado según la inflación de los años 2019, en el orden del 53.83%, el 2020, con un 36.15% y del 2021, con un 41.8% parcial hasta el mes de noviembre.

Tabla 6 – Evolución de ingresos e inflación - Fuente: elaboración propia

AÑO	INGRESOS	INFLACIÓN
2018	\$ 6,195,536.00	-
2019	\$ 9,530,593.03	53.83%
2020	\$ 12,975,902.41	36.15%
2021	\$ 18,399,829.62	41.80%

De esta forma, proyectando un rendimiento en el orden del 6% de las ganancias, se estima que la implementación del nuevo programa de marca empleadora reportará ingresos por

\$1.103.989,77, considerando a su vez los costos de implementación en \$350.000,00, según se detalla en la tabla presentada a continuación.

Tabla 7 - Costos totales programa - Fuente: elaboración propia

Acción específica	Presupuesto
Contratar a un profesional freelance de RR.HH. especialista en comunicación y branding, quien estará a cargo del desarrollo e implementación del proyecto.	\$ 0.00
Comunicar internamente, mediante herramientas digitales de comunicación, los lineamientos de la nueva marca empleadora y el programa de embajadores de marca.	\$70.000 por mes durante la duración del proyecto (5 meses)
Seleccionar y formar a los empleados que se desempeñarán como embajadores de marca para luego participar de la comunicación externa de manera continua en sus redes sociales.	\$ 0.00
Comunicar externamente, mediante la red social profesional LinkedIn, los nuevos lineamientos de la marca empleadora y de la propuesta de valor al empleado.	\$ 0.00
Costo total	\$ 350,000.00

Se proyecta entonces un retorno de inversión del %215,42.

Conclusión

En el presente trabajo se exploraron las condiciones y el contexto en el que desarrolla sus actividades la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., analizando específicamente la forma en la que se gestionan a los RR.HH., y cómo un pobre o nulo desarrollo de la marca empleadora impacta negativamente en otros indicadores claves del área, como ser la retención, la motivación y la atracción de nuevos empleados idóneos.

En este sentido, se plantea la necesidad de invertir en la contratación de un profesional *freelance* de RR.HH. especialista en marca empleadora y comunicación, para que lidere la implementación de un programa de marca empleadora que contemple la revisión de la propuesta de valor al empleado, su comunicación interna, una posterior selección de colaboradores que se formarán como embajadores de marca, y finalmente, con el apoyo de dichos embajadores, la comunicación de manera externa los beneficios y todo lo positivo que un profesional puede vivenciar al trabajar en la empresa.

El proyecto propuesto puede generar mejoras en distintos ámbitos de la empresa, desde lo cualitativo de RR.HH., tal como el aumento de los indicadores de retención o motivación mencionados anteriormente, como también desde el aspecto financiero de la organización, generando un incremento de los ingresos por las acciones derivadas del programa, tales como menores costos de contratación. También se destaca que la modalidad de contratación y el formato de trabajo del profesional que liderará el programa permitirá que la gestión del proyecto se realice de manera ágil y dinámica, sin necesidad de insumir recursos adicionales por parte de la empresa más que el propio costo de su contratación.

Recomendaciones

Más allá de lo que el presente proyecto pudiera generar por sí mismo, es importante destacar que la profesionalización del sector de gestión de recursos humanos tiene un gran

potencial de impacto positivo en la organización, por lo que se sugiere la creación de un departamento específico compuesto por profesionales especialistas en las distintas áreas específicas de RR.HH.

A su vez, si bien la presente propuesta permite dar un gran paso en el camino hacia la adopción de nuevas modalidades de trabajo, es importante destacar que, para que la organización realmente pueda aprovechar los beneficios del trabajo remoto y flexible, también conocido como modelo híbrido, deberá continuar desarrollando y capacitando a sus líderes para que consideren esta opción ante futuras necesidades de contratación y/o desarrollo de proyectos.

Referencias bibliográficas

- Alshuaibi, Ahmad & Mohd-Shamsudin, Faridahwati & Aziz, Norzalita. (2016). *Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred Human Resource Management. International Review of Management and Marketing*, Vol. 6, pp. 155-161.
- Alles, M. A. (2014). *Marca Recursos Humanos, La: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*, pp. 215-228.
- Ambler, T and Barrow, S. (1996), *The employer brand, Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
- Boletín Oficial (2020) *AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO* Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GpuzuSnmEbwJ:https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- Boletín Oficial (2021) *EMERGENCIA PÚBLICA EN MATERIA OCUPACIONAL* Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243363/20210422>
- CACE (2021) *Estadísticas de Comercio Electrónico* Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Canvas (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- CIPPEC (2020) *Impacto social del COVID-19 en Argentina*. Recuperado de <https://www.cippec.org/publicacion/impacto-social-del-covid-19-en-argentina-balance-del-primer-semester-del-2020/>
- INDEC (2021) *Índices de precios Vol. 5, n° 15* Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

- INDEC (2021) *Trabajo e ingresos Vol. 5, n° 1* Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- INTUIT (2020) *Intuit 2020 Report: Twenty trends that will shape the next decade* Recuperado de [https://http-download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf](https://download.intuit.com/http.intuit/CMO/intuit/futureofsmallbusiness/intuit_2020_report.pdf)
- LinkedIn (2016) *The Ultimate List of Employer Brand Statistics* Recuperado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf
- Naciones Unidas Argentina (2020) *COVID-19 EN ARGENTINA: IMPACTO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL* Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf
- Pawar, A. and Charak, K. (2015). *Efficacy of Employee Value Proposition on Enactment of Organizations. International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 5(1): 890.
- Randstad (2020) *employer brand research 2020* Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf
- Robbins Stephen P. y DeCenzo David A. (2002) *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*, pp. 68-69

Anexos

Anexo 1: perfil de puesto - Analista externo RR.HH. y branding

	
Descripción de puesto	
Denominación del puesto:	Analista de RR.HH. especialista en comunicación y <i>branding</i>
Modalidad de trabajo:	Freelance
Ubicación:	Remoto
Horario:	Indefinido - Trabajo por proyectos
RESUMEN - OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO	
Liderar el nuevo programa de desarrollo y gestión de marca empleadora.	
TAREAS DEL PUESTO	
Gestión de red social LinkedIn Diseño de imágenes institucionales para comunicación interna y externa Formación a embajadores de marca	
CUALIFICACIÓN MÍNIMA DEL PUESTO	
Deberá contar con conocimientos comprobables y recursos necesarios respecto al diseño de imágenes, desarrollo de capacitaciones virtuales y comunicación abierta con colaboradores de manera interna y externa en redes sociales profesionales.	

Anexo 2: aviso de búsqueda en LinkedIn



¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

Analista de RR.HH. especialista en comunicación y branding

Principales funciones:

Liderar programa de marca empleadora.

Formación a embajadores de marca.

Diseño de imágenes institucionales para comunicación interna y externa.

Gestión de red social LinkedIn.

Requisitos del puesto:

Contar con conocimientos comprobables y recursos necesarios respecto al diseño de imágenes, desarrollo de capacitaciones virtuales y comunicación de manera interna y externa en redes sociales profesionales.



Freelance



Remoto



Indefinido - Trabajo por proyectos

Anexo 3: ejemplo de imagen para comunicación interna de nuevos lineamientos de marca empleadora



**Nuestra CULTURA
es MANTENER
a nuestros EQUIPOS**

En Redolfi queremos que las personas que se unen a nuestra empresa, sigan en nuestra empresa. Por eso damos oportunidades de desarrollo y promoción interna, para que el crecimiento de la organización te permita seguir creciendo como profesional.

Anexo 4: ejemplo de imagen para invitar a participar del programa de embajadores de marca



 A.J. & J.A.
REDOLFI

¡SUMATE!

PROGRAMA DE EMBAJADORES DE MARCA

**Buscamos profesionales motivados,
con ganas de contar su historia.**

Escribinos para recibir más información.

Anexo 5: ejemplo de imagen para seleccionados a participar del programa de embajadores de marca



 A.J. & J.A.
REDOLFI

¡FUISTE SELECCIONADO!

Estás invitado a participar del
nuevo programa de embajadores de marca

Formación gratuita en redes sociales profesionales

Confirma tu participación para recibir más Información

Anexo 6: ejemplo de imagen con temario de capacitación para formación de embajadores de marca



A.J. & J.A. REDOLFI

Capacitación para embajadores de marca

Durante el curso aprenderás:

- Employer branding
- Buenas prácticas al comunicar en redes sociales
- Creación de una red de contactos de valor
- Desarrollo de perfil en LinkedIn
- El valor de la marca personal a futuro

 4 jornadas - Semanalmente  1 hora por jornada