

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

**Desarrollo y gestión de la Marca Empleadora en
A.J.& J.A. Redolfi S.R.L**

Paula Alicia Ferreyra

D.N.I 24.356.522

Legajo VRHU15348

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, fue realizado en base al caso planteado de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Un distribuidor mayorista de alimentos del interior de Córdoba, que, a través de más de 60 años de trayectoria, se ha consolidado en el mercado. En función al análisis realizado de la organización y su contexto, se diseñó una propuesta para desarrollar y gestionar su marca empleadora. El desarrollo y la gestión de la marca empleadora consiste en construir una imagen positiva en el mercado, para obtener una reputación como buen empleador. Implica generar un buen clima organizacional, cuyo objetivo es la motivación y el compromiso de los colaboradores. La propuesta de valor al empleado (PVE) fue dirigida a la formación y desarrollo de los empleados, y al acceso de beneficios económicos por ser parte de la empresa.

La propuesta se diseñó con el objeto de mejorar la Marca Empleadora y con ello, fortalecer su imagen comercial y a su vez, lograr un incremento del 20% en el resultado neto de la empresa. Se utilizó la siguiente línea de argumentación, una PVE que aumente la motivación de los colaboradores, se refleja en su productividad y en el servicio, por consiguiente, en la rentabilidad final.

Palabras Claves: Marca Empleadora - Propuesta de valor al empleado (PVE) - Motivación

Abstract

This Final Grade Project was carried out based on the case presented by the company AJ & JA Redolfi SRL, a wholesale food distributor in the interior of Córdoba, which has more than 60 years of experience and established itself in the market. Based on the analysis of the organization and its context, it was designed a proposal in order to develop and manage its employer branding.

The development and management of the employer branding consists of setting up a positive image in the market to obtain a reputation as a good employer. It implies generating a nice organizational climate, in which the main purpose is to improve the motivation and engagement of the collaborators. The employee value proposition (EVP) was aimed at the training and development of employees, as well as having access to economic benefits for being part of the company.

The proposal was designed in order to improve the Employer Branding and thereby strengthen its commercial image. Besides, it achieves an increase in the company's net result of 20%. Based on the following line of argument, a EVP that improves employee motivation is reflected in their productivity and service, therefore, in the final profitability.

Keywords: Employer Brand – Employee value proposition - Motivation

Índice

Índice.....	2
Introducción	3
Análisis de situación	6
Análisis PESTEL.....	7
Análisis PORTER	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico.....	14
Marca empleadora	14
Responsable del área de Recursos Humanos	15
Clima Organizacional.....	15
Propuesta de Valor al empleado (PVE).....	16
Diagnóstico	18
Conclusión diagnóstica	18
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Alcance.....	20
Limitaciones	21
Acciones	21
Medición de la propuesta	27
Conclusión	30
Recomendaciones.....	31
Bibliografía	32
Anexos	35
Anexo 1. Descripción de puesto de responsable de RRHH	
Anexo 2. Propuesta de medición de clima organizacional	
Anexo 3. Diseño de la propuesta de valor al empleado (PVE)	
Anexo 4. Evaluación de la propuesta	

Introducción

El objeto de estudio del presente trabajo es la organización A.J & J.A Redolfi S.R.L. La misma es una empresa familiar que se encuentra radicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Tiene una trayectoria de más de 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios, durante la cual se expandió territorialmente y ha crecido en los rubros de productos comercializados abarcando alimentos, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, y el rubro de productos congelados.

Actualmente sus canales de venta están conformados por tres autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; cinco distribuidoras localizadas en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto, y una fuerza de venta de más de 35 vendedores. Además, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a sus sucursales.

Comercializa y distribuye varias marcas, algunas de las cuales lo hace con exclusividad, a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas. Su cartera de clientes está compuesta por 6000 negocios, distribuidos geográficamente en casi la totalidad de la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La estrategia comercial desarrollada por la organización es la de diferenciarse respecto a sus competidores mediante un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Siendo esto posible gracias al amplio surtido de productos ofrecidos y a una política de precios bajos, ambos factores muy valorados por su mercado objetivo (Canvas, 2021).

Los Redolfi son una familia con influencia y muy apreciada en la zona, sumando esto a la trayectoria del negocio, y al perfil solidario de la organización con las instituciones, su participación en los eventos culturales y deportivos de la zona, le permiten posicionarse en la mente de sus clientes y de su entorno, aún sin contar con una estrategia planificada en marketing y publicidad.

Este posicionamiento es importante para el fortalecimiento de la marca A.J & J.A Redolfi S.R.L, y la misma puede ser potenciada con el desarrollo de su marca empleadora (*employer branding*).

Alles (2014) nos da una definición del concepto, dice que la marca empleadora implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros (p 220).

En relación a la estructura de la organización, la misma no cuenta con un área de RRHH para la gestión de los 130 trabajadores. Por esto mismo, no tienen procesos que organicen las actividades relacionadas con su personal. Si bien la rotación del personal es baja, los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación no existen, lo cual ocasiona algunos inconvenientes. La empresa tiene una buena relación con sus empleados, su cultura busca mantener las relaciones basadas en la confianza, y se asciende por antigüedad. No hay planes de sucesión ni de desarrollo de carreras.

Todo lo anterior descripto, es contrario a lo que nos aporta Alles (2014) sobre el concepto de marca empleadora, “esta reputación de “buen empleador” será una consecuencia directa de la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico, las buenas prácticas, etcétera” (p 220).

La consultora Randstad Argentina (2021), en su estudio cuantitativo descriptivo que realiza de manera anual, denominado *Employer brand research 2021- Country report Argentina*, brinda información para ayudar a los empleadores a darle forma a su marca empleadora. Y también hace referencia sobre la apreciación de los futuros empleados sobre los valores y la cultura de una organización como determinantes para elegirla, que ambos son factores claves para la satisfacción laboral, y que investigan sobre las opiniones de los actuales trabajadores de una compañía antes de decidir su postulación como candidatos a un puesto.

En la investigación cualitativa realizada por Gomez, Ruibal, Salom, Stanta (2019) buscando comprobar la efectividad de la marca empleadora, la misma fue corroborada en la medida en que sea utilizada de una manera cohesiva con el mensaje corporativo, y de manera consecutiva en el tiempo, adaptándola a las necesidades de los empleados.

Abrate (2019), en su análisis acerca de las estrategias de marca empleadora que utilizan las empresas de la provincia de Córdoba para atraer y retener a los jóvenes profesionales, mediante un estudio cualitativo de contenidos con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal, concluye que, para mantener a su fuerza laboral, las organizaciones deben tener la capacidad de ofrecer una experiencia de trabajo completa.

En la investigación cuantitativa sobre Cultura Organizacional, desarrollada por AL Grupo Humano, en Argentina en el año 2016, cuyo objetivo era analizar en qué medida la gente habla sobre la marca empleadora de la empresa en la que trabaja, de las conclusiones a las que arribaron nos dicen:

El sentimiento que conlleva recomendar la organización donde uno trabaja a un amigo, nos connota un empleado orgulloso y comprometido con los objetivos de su organización, y esa dualidad es lo que promueve y facilita que el colaborador dé lo

mejor de sí en cada decisión a la cual los negocios lo enfrentan, alcanzando un alto desempeño en el cumplimiento de sus responsabilidades. (Al Grupo Humano, 2016, <https://n9.cl/2bb8h>)

El concepto de marca empleadora nos muestra la influencia del marketing aplicado a los recursos humanos, de la misma manera en que el marketing persigue el objetivo de captar, fidelizar y retener al cliente, que es su fuente de ingresos, el desarrollo de la marca empleadora, tiene como fin construir esa misma relación, pero con los clientes internos. Reconociéndolos como recursos indispensables para el funcionamiento del negocio.

Si se trabaja en el desarrollo de la marca empleadora en A.J & J.A Redolfi S.R.L, se invierte en la construcción y sostenimiento del compromiso de los colaboradores con la empresa, transformándolos en embajadores de la organización en su entorno. Permite consolidar su nombre y su marca, posibilitando esto, ampliar su mercado laboral, trasponer los límites actuales de su zona de influencia, mejorando su accesibilidad a potenciales empleados. Además, del beneficio que supone contar con empleados motivados y comprometidos con el negocio, que se traduce en mejoras en la productividad, con impacto directo en la rentabilidad de la organización. Se genera de esta forma, un círculo virtuoso de beneficios, tanto para la empresa, como para sus colaboradores.

Análisis de situación

A.J & J.A Redolfi S.R.L es una empresa familiar, a la cual se la puede categorizar como una Pyme de acuerdo a sus dimensiones (volumen de facturación y cantidad de empleados).

Cuenta con una trayectoria en la distribución mayorista de más de 60 años, desde su origen en la localidad de James Craik, se ha desarrollado ampliando su mercado. En la actualidad sus clientes se distribuyen entre 4 provincias: Córdoba, Santa Fe, San Luis y La Pampa.

Tanto su visión, como su misión, declaran sus deseos de expansión, pero manteniendo su carácter familiar, su orientación hacia el servicio al cliente y su intención de brindar posibilidades de crecimiento a sus empleados (Canvas, 2021).

Los valores declarados son: respeto al cliente; confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; responsabilidad social y comunitaria; sentido de equipo; y orientación al cliente (Canvas, 2021).

La dotación es de 132 empleados, distribuidos entre las 4 sucursales y la casa central. No existe un área de Recursos Humanos. La liquidación de sueldos se realiza en el área Administración. Están encuadrados en el convenio colectivo de trabajo del Sindicato de Empleados de Comercio (Canvas, 2021).

En cuanto a la estructura formal de la organización, tienen diseñados los organigramas para las sucursales y para el Centro James Craik, pero en los mismos no están representados todos los puestos. Solo cuentan con algunas descripciones de puestos (Canvas, 2021).

Como se mencionó anteriormente, en las declaraciones de la visión y la misión de la empresa se expresa la intención de brindar oportunidades de crecimiento a los empleados, pero esta declaración parece adolecer de sustento al observarse la informalidad en los procedimientos que involucran al personal.

A.J & J.A Redolfi S.R.L, no cuenta con procesos para la gestión de sus recursos humanos. Carece de uno para la selección formal, la misma está a cargo de cada responsable del área que requiere cubrir la vacante. Si la vacante corresponde a una posición con mayor responsabilidad, se recurre a un método de reclutamiento que, para la era de las comunicaciones, ha perdido eficiencia, como son los avisos en diarios.

A su vez, carecen de procesos de inducción y de capacitación. Ambos, se producen en los puestos mismos, mientras desarrollan la tarea, lo cual conlleva a los errores y frustraciones que esto implican para el nuevo miembro.

Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, herramienta fundamental para diseñar planes de carrera que reflejen las oportunidades de crecimiento. Hay promociones internas, basadas en la confianza y la antigüedad de los empleados, pero al producirse sin la formalidad que requiere el proceso (evaluación y formación), hubo casos de promociones fallidas.

Si bien no hay mediciones de clima organizacional, se percibe una buena relación entre la organización y sus empleados. Probablemente, este sea uno de los factores que generan el bajo índice de rotación. La última encuesta que se realizó, no tiene resultados registrados. No hay lugar a dudas de que es una oportunidad perdida.

Otro aspecto que afecta al personal, es lo que refiere a Higiene y Seguridad. No hay procedimientos al respecto, pero si están evaluados los riesgos en las descripciones de puestos existentes. La gestión que se realiza está a cargo de inspectores externos a la empresa, pero no se llevan registros de siniestralidad que permitan evaluar la misma. Los incumplimientos observados corresponden a temas de ergonomía, iluminación e instalaciones eléctricas.

De las entrevistas a los gerentes de ventas, de compras, de administración y depósito, se obtiene información sobre las deficiencias en el control interno, la centralización de la toma de decisiones en el dueño con respecto al proceso de compra, la ausencia de un sistema de gestión informatizado del negocio que permita el control y la optimización de la operatoria del negocio (Canvas, 2021).

La empresa no cuenta con una estrategia de marketing y publicidad. Su participación en redes sociales se limita a Facebook. La información y la interacción que ofrece su página web también está limitada a información básica. No ofrece el servicio de *e-commerce*. Su posicionamiento como marca está relacionada a su trayectoria, a sus intervenciones solidarias en la comunidad y a que genera trabajo para los habitantes de los lugares donde se encuentran sus instalaciones (Canvas, 2021).

Análisis PESTEL

Como le ocurre a toda organización, A.J & J.A Redolfi S.R.L se ve afectada en su funcionamiento por diversos factores del entorno. Para analizar dichos factores en el contexto nacional se realiza un análisis PESTEL. Esta herramienta es una técnica de análisis estratégico que permite definir con precisión el macro contexto en el que se posiciona una organización, mediante el análisis de una serie de factores externos (Parada, 2013). Involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores Políticos

La pandemia de Covid-19 viene marcando agenda desde marzo del 2020. Desde esa fecha las políticas en salud pública y asistencia social fueron marco para la mayoría de las decisiones políticas. Así lo demuestran la Ley 27.541 de emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, vigente hasta el 31 de diciembre de 2021 (Boletín oficial de la República Argentina, 2021); la Ley 27.519 de emergencia alimentaria nacional (Boletín oficial de la República Argentina, 2021), Tarjeta Alimentar, el Programa de bonos para sectores vulnerables, Ingreso familiar de emergencia (IFE), Programas de asistencia a empresas, Programa REPRO II, también a nivel tributario se dispuso la suspensión de embargos y medidas cautelares; y un régimen de facilidades de pago (Ministerio de desarrollo social, Ministerio de justicia y derechos humanos, Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de Argentina, 2021).

A todas estas particularidades que surgen por la pandemia, se le suma que el año 2021 es un año electoral por haber elecciones legislativas en el mes de noviembre, circunstancia que también determina el ejercicio de las políticas públicas.

Factores Económicos

La inestabilidad económica en Argentina es una constante. La economía está estancada desde el año 2011. Durante el año 2020, con el aislamiento más prolongado del mundo, se acrecentó la crisis económica al paralizar la actividad y la producción.

La renegociación de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional (FMI), define uno de los factores de inestabilidad de los mercados, con la amenaza permanente de la devaluación del peso.

Según datos del Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INDEC, 2021), la inflación nacional de julio 2021 fue de 3%, y ya acumula un 29,1% en lo que va del año, las estimaciones son del 51% anual, superando la pauta oficial del 29% estimada en el Presupuesto 2021. El índice de pobreza del segundo semestre del 2020, es del 42%. La estimación mensual de actividad económica de junio registró una variación de 10.8% respecto al mismo período del 2020.

Quienes participan del Relevamiento de Expectativas (REM) esperan un crecimiento del PIB real para 2021 de 7,2 por ciento, luego de registrarse en 2020 una caída de 9,9 por ciento interanual. Este es un reporte del Banco Central (Página 12, 2021).

Si bien los dos últimos indicadores mencionados son alentadores, no alcanzan para paliar la tasa de inflación y el nivel de pobreza de la población.

Una de las políticas económicas es el programa Precios Cuidados que consiste en la regulación de precios para productos de la canasta básica para comercios minoristas y mayoristas. La misma tiene un impacto directo sobre la rentabilidad de las empresas (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

Factores Sociales

Unas 20.000 empresas y 100.000 empleos se perdieron el año pasado en medio de la crisis económica agravada por la pandemia y las medidas de aislamiento social, de acuerdo a datos oficiales recopilados por la consultora Ecolatina (Infobae, 2021).

La tasa de desocupación, según el INDEC, para el primer trimestre del 2021 es del 10.2%, y según los últimos datos oficiales, los salarios en la Argentina cayeron en promedio 7% en el primer trimestre del año y ya acumulan 36 meses consecutivos en terreno negativo (El Cronista, 2021).

Todos estos indicadores impactan de lleno en el consumo y la calidad de vida de los argentinos.

Factores Tecnológicos

La tecnología se desarrolla y alcanza a todas las actividades, brindando soluciones a la gestión de cualquier organización. Hoy representa una ventaja competitiva. El periodo de aislamiento por la pandemia de COVID-19 aceleró el avance del uso de la tecnología, tanto para el teletrabajo, como las para las plataformas *e-commerce*.

Desde el Ministerio de Desarrollo Productivo del Gobierno Nacional (2021), se implementaron programas para la transformación digital y economía del conocimiento. Algunas de las iniciativas son Argentina Programa que es un plan que brinda capacitación en programación, y una Red de asistencia digital a PYMES.

Factores Ecológicos

Argentina adhiere a la protección del medioambiente a través del artículo 41 de la Constitución Nacional, el cual estipula que todos los ciudadanos poseen el derecho a un ambiente sano y equilibrado, que sea apto para el desarrollo de las personas y las actividades que satisfagan sus necesidades, siempre y cuando, no perjudique a las generaciones futuras (Constitución Nacional Argentina, 1994, art.41).

También lo hace mediante la Ley General del Ambiente N°25.675 (2002), trasmite la garantía de cuidado y preservación del medio ambiente, mediante la educación y participación de los ciudadanos, cuidando el impacto y daño ambiental que éstos pudieran ocasionar.

Desde el Ministerio de Desarrollo Productivo (2021), lanzaron el Plan para el Desarrollo Productivo Verde, que promueve la incorporación de la visión sostenible en los procesos de producción.

Factores Legales

Las normas que regulan las relaciones laborales de los trabajadores en la Argentina son: la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (1976), donde se detallan los aspectos relacionados a los derechos, obligaciones, salarios, y condiciones en el ámbito laboral, entre otros aspectos; la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N°19.587 (1972) que vela por las condiciones seguras y dignas de trabajo en el ámbito laboral; la Ley de Riesgo de Trabajo N°24.557 (1995), garantiza los cuidados de asistencia médica, farmacéutica y rehabilitaciones en casos de accidentes laborales, o que estén relacionados con el trabajo, entre otros aspectos; la ley 27.555 que regula el Teletrabajo; y el Decreto de necesidad y urgencia DNU 39/2021 (BO 23/1/2021) que declara el pago de doble indemnización en despidos hasta el 31/12/2021.

El convenio colectivo de comercio CCT130/75 encuadra a los trabajadores de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

En cuanto a la normativa que regula al comercio en Argentina, es la ley 22.262, que legisla sobre el tema de defensa de la competencia. La misma se aplica para casos en los que se denuncian prácticas que interfieren con el funcionamiento competitivo de los mercados.

Análisis PORTER

Para analizar el micro contexto de la organización, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Esta herramienta permite conocer cómo opera la competencia y qué determina la rentabilidad del negocio, posibilita la identificación de las ventajas competitivas y la definición de la estrategia comercial.

Amenaza ante nuevos competidores

La barrera de entrada en el rubro de distribución mayorista es alta ya que requiere de una inversión inicial en infraestructura, en mercadería, en el desarrollo de una logística, personal y en su capacitación. La incorporación de nuevos competidores puede estar dada por la ampliación de los mercados de aquellos mayoristas ubicados en otras zonas, y que mediante la *venta on-line*, accedan a

la cartera de clientes de A.J & J.A Redolfi S.R.L. Pero si consideramos los altos costos de distribución, esta posibilidad se reduce.

Rivalidad entre competidores

Se trata de un mercado con alto nivel de competencia y se clasifican en mayoristas con salones comerciales y en empresas con preventistas y entrega a domicilio. Si bien A.J & J.A Redolfi S.R.L es el único mayorista en James Craik, en las demás localidades donde están situadas sus sucursales hay una o más empresas que son competencia; algunas de ellas mejor posicionadas que otras. Para contrarrestar esta situación, la estrategia comercial de A.J & J.A Redolfi S.R.L se basa en la diferenciación mediante el servicio que se brinda, traducido en tiempos acotados de entrega, nivel de precios, financiación, asesoramiento, variedad y surtido, entre otras acciones (Canvas, 2021).

Poder de negociación de los proveedores

Esta variable depende de la envergadura del proveedor. Están los líderes del mercado que agrupan a las primeras marcas, que imponen sus condiciones, y pueden flexibilizarlas si se negocian volúmenes especiales. A diferencia de estas, las marcas menos conocidas, que necesitan de la distribuidora para llegar al consumidor final, tienen un poder de negociación reducido. A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas (Canvas, 2021).

Poder de negociación de los clientes

Como los clientes de la empresa son, en general, despensas de barrio, quioscos, salones pequeños, bares y confiterías, restaurantes, tienen poco poder de negociación con respecto al precio y financiación. Sin embargo, al haber mucha competencia, cuentan con la opción de cambiar de proveedor fácilmente (Canvas, 2021).

Amenaza de servicios y productos sustitutos

En el contexto de la caída del consumo y poder adquisitivo del consumidor, esta amenaza está representada por la aparición de nuevas marcas o de segundas marcas, como marcas sustitutas para los mismos productos de consumo masivo. Para atender esta amenaza, se debe estar atento a la aparición de estas nuevas opciones de productos para incorporarlos al surtido que se ofrece a los clientes.

Análisis FODA

A continuación, profundizando el análisis, se describen las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades identificadas. A esta herramienta se la conoce como Análisis FODA, y nos permite exponer las características de la empresa, tanto a nivel interno como de su contexto.

Fortalezas

Ubicación geográfica, con buena conectividad de rutas; amplia cartera de clientes que permite dar volumen a su operación; flota propia para la distribución acortando los tiempos de entrega; buena relación con proveedores; operación sin endeudamiento; baja rotación de personal, y buena relación con el mismo.

Debilidades

Deficiencias en el control interno de procesos; carencia de un sistema digital que integre toda la operación comercial (compra, costeo, inventario, venta, contabilidad); ausencia de control de stock e inventario; no tienen estrategia de marketing y publicidad; página web con mínimas utilidades; baja presencia en redes sociales; canal de venta tradicional; no cuenta con un área de RRHH, ni de procesos formales de gestión; ineficiencias en procesos de selección, inducción y promoción; no se mide el clima laboral.

Amenazas

Marco de inestabilidad económica e incertidumbre; alta presión tributaria; cambio en los canales de venta y hábitos de consumo; rentabilidad del rubro en decrecimiento; importante competencia; contexto regional de gran impacto, en el ámbito económico y social, definido por la actividad agrícola, y las políticas nacionales de exportación.

Oportunidades

Centro de distribución que permitirá mejorar procesos, y optimizar costos de operación; economía de escala; posibilidad de aumentar el surtido con segundas marcas para adaptarse al mercado; escaso desarrollo del *e-commerce* en el canal mayorista; año electoral que asegura la inyección de efectivo al mercado, que se vuelca al consumo masivo; liquidación de cereales record en agosto, que activa la economía de la zona donde opera A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Estos análisis han permitido el reconocimiento de varios factores tanto del macro entrono como del micro. La habilidad de los líderes de una organización para leer los mismos, y definir estrategias y tácticas para adaptarse al contexto y evolucionar con el mercado, constituye una ventaja competitiva que permite, no solo mantenerse en el mercado, sino también crecer.

Esta organización ya tiene la experiencia de haberse adaptado a cambios para crecer. Es una empresa familiar de tercera generación, que ha pasado por un proceso de protocolo para profesionalizarse y sobrevivir.

Hoy la tendencia que marca la dirección del cambio, es la incorporación de las tecnologías para gestionar la operación y para posicionarse en la mente de sus públicos. De esta manera se optimiza la rentabilidad y se incrementa la productividad, dos indicadores de la salud de toda organización.

Para el caso de A.J & J.A Redolfi S.R.L, la digitalización debería incorporarse, no solo para la adaptación a las nuevas formas de consumo, sino también para captar a futuros clientes (internos y externos).

Como todo proceso de cambio, necesita de al menos dos requisitos para que sea exitoso, uno es la planificación y la otra es el compromiso de los involucrados, es decir, sus empleados. Desarrollar una estrategia de Marca Empleadora, trae aparejado un incremento en el compromiso de sus empleados, por lo que contribuye al éxito en la implementación de los cambios organizacionales.

Como se expuso en los antecedentes, y se repite en la mayoría de los referentes que hoy trabajan y asesoran para el desarrollo de *Employer Branding*, uno de los beneficios que aporta a las organizaciones, es el compromiso de los empleados. Ese compromiso, que es el contrato emocional entre la empresa y el colaborador, es el que se refleja en su permanencia, en sus aportes de la “milla extra” en su trabajo, es lo que los convierte en promotores de la marca, y atrae a nuevos talentos, es lo que ayuda a incrementar la productividad (Borracchia, 2015).

Ahora bien, para avanzar en el desarrollo de la marca empleadora para A.J & J.A Redolfi S.R.L, es indispensable contar con un área de gestión de recursos humanos, que coordine los procedimientos básicos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Remuneraciones y reconocimientos, Evaluaciones de desempeño, Desarrollo de carreras y Clima organizacional. Estos procesos conforman el componente tangible de una Marca Empleadora.

Marco Teórico

Con el objeto de resaltar la importancia de la temática central elegida para el presente trabajo, a continuación, se desarrollan los conceptos teóricos más relevantes sobre la marca empleadora. Se exponen su definición y su implicancia sobre los resultados de las organizaciones en la actualidad. También se declara el concepto de responsable del área de recursos humanos, como figura esencial para el desarrollo de la marca empleadora. Y en línea con estos conceptos, se presenta la noción de clima organizacional, y de propuestas de valor al empleado (PVE).

Marca empleadora

Los primeros registros sobre el concepto de *employer branding* (marca empleadora) datan del año 1996 y fueron desarrollados por Tim Ambler y Simon Barrow, quienes lo definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler y Barrow, 1996, p. 187).

En consonancia con este concepto, Martha Alles lo define como la construcción de una imagen positiva que le otorgue buena reputación como empleador, tanto en sus empleados actuales como en los potenciales (Alles, M. 2014, p.219).

Más reciente es la definición de *employer branding* que brindan Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López (2018), quienes lo explican como “la imagen de empleador que tenemos de una organización es fruto de la oferta comunicada y experimentada en la relación con ella” (p. 36). La gestión de la marca empleadora es imprescindible para satisfacer las necesidades de la organización y de los empleados, le facilita a la primera atraer y retener a los colaboradores que le permitirán lograr sus objetivos y adaptarse a la nueva realidad, y contribuye para que los colaboradores se sientan satisfechos por lo que obtienen a cambio de su esfuerzo, compromiso y rendimiento. Los cinco pasos para desarrollar la marca empleadora que proponen son: definir la EPV; conocer al talento y a los competidores; crear una marca diferencial; comunicar y activar la experiencia; y evaluar el impacto (Rodríguez-Tarodo et al., 2018).

Uno de los beneficios que trae aparejados el desarrollo de la marca empleadora es el compromiso de los colaboradores con la organización. El compromiso hace que una persona genere valor agregado, que desarrolle o extienda las fronteras de sus capacidades. A una persona

comprometida le importa lo que hace, no se limita a cumplir, sino que realiza un mayor esfuerzo, la hace proactiva (Borracchia, 2015).

Aguado y Jiménez (2017) nos dicen que ser conscientes del impacto que genera el compromiso sobre los resultados y la salud de la organización, significa asumir la responsabilidad directa sobre su gestión. Se deben identificar los factores que lo promueven (p.181-182).

Gestionar la marca empleadora implica la obtención de beneficios para la organización, tanto operativos como estratégicos, en el largo, medio y corto plazo. Por ejemplo: posibilita la planificación estratégica de los recursos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, se reducen de los costos de reclutamiento, permite identificar las necesidades y expectativas de los empleados para gestionarlas correctamente y retenerlos, contribuye a la creación y sostenimiento del compromiso y con éste, aumenta el rendimiento y la productividad de los empleados. Tiene impacto directo en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad de la empresa (Rodríguez-Tarodo et al., 2018).

Responsable del área de Recursos Humanos

Quien esté a cargo del área de Recursos Humanos debe ofrecer soluciones en asuntos vinculados con su especialidad, contribuyendo para que la organización, en su conjunto, alcance su visión y planes estratégicos, al mismo tiempo que prioriza tanto el bienestar de las personas que la integran como los aspectos relacionados con su desarrollo profesional y personal. Es quien debe coordinar todos los aspectos relacionados con las personas en cada proyecto de la empresa (Alles, 2014).

El área de recursos humanos se debe entender como un área de servicios que brinda su apoyo para la consecución de los objetivos de la actividad principal de la organización. Aporta valor agregado a la empresa. Ese valor forma parte del atractivo de la misma, como marca empleadora (Alles, 2014).

Clima Organizacional

El clima organizacional es una cualidad de la organización, la cual es percibida o experimentada por las personas que conforman a la misma, y que, además, influye en su comportamiento. Este tiene un gran vínculo con la motivación de los colaboradores, y se influyen recíprocamente (Chiavenato, 2019)

Es la manifestación más visible de la cultura de una organización. Algunos indicadores del mismo son las expectativas personales (el contrato psicológico, las remuneraciones, sistema de incentivos, desarrollo de carreras), las expectativas grupales, las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo, las características de los puestos de trabajo, y los métodos de resolución de conflictos (Franklin y Krieger, 2011)

Propuesta de Valor al empleado (PVE)

Aguado y Jiménez (2017) definen a la PVE como “el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma” (p.108).

Para que la PVE sea efectiva y logre atraer y fidelizar al talento requerido por la empresa, la misma debe tener ciertas características: alineación con el negocio (los atributos de la PVE deben representar a lo que la empresa se dedica, reforzando posicionamiento), relevancia (centrarse en los aspectos que son importantes tanto para colaboradores actuales como potenciales), debe ser real (posible para no generar falsas expectativas, relacionada con su identidad), diferencial (para poder distinguirse de los competidores) y memorable (para lograr asociación y reconocimiento en la mente de sus colaboradores) (Aguado y Jiménez 2017 p.108-109).

La PVE debe promover y proveer experiencias positivas del empleado durante todo el ciclo de vida en la organización.

Partiendo de los conceptos desarrollados, podemos inferir que al decidir desarrollar y gestionar la marca empleadora, se está decidiendo sobre una estrategia organizacional, con impacto directo sobre las políticas de recursos humanos, donde se los reconoce como una ventaja competitiva para el crecimiento de la empresa. Uno de los pilares para esa gestión, está fundado en el desempeño de un responsable de recursos humanos a cargo de mejorar los procesos del área, con impacto en la disminución de rotación y ausentismo, incremento del compromiso y la productividad.

La definición y puesta en práctica de los PVE trabaja sobre la motivación de los colaboradores, generando incentivos y posibilidades de crecimiento. Un equipo motivado genera un buen clima organizacional, y éste es uno de los factores que se valoran al momento de elegir a un empleador, y que contribuye al desarrollo y gestión de la marca empleadora.

Aquellas organizaciones que gestionan y desarrollan su marca como empleadora, no solo se convierten en innovadoras por aventurarse en un tema aún no generalizado en el país, sino que están invirtiendo para su crecimiento, con una visión a mediano y largo plazo.

Diagnóstico

En base al análisis realizado de A.J & J.A Redolfi S.R.L y su contexto, es posible determinar que la organización presenta una limitada gestión del personal, lo cual impacta en la operación del negocio con pérdida de eficiencia. La ausencia de un responsable de recursos humanos que lleve a cabo de manera profesional las actividades básicas que afectan los colaboradores, es lo que propicia las decisiones inadecuadas sobre los mismos. Todo esto, evidencia la inconsistencia entre lo declarado por la dirección en su misión y visión, y lo que realmente acontece con sus empleados.

En un contexto de crisis e incertidumbre, las empresas deben gestionarse para lograr la mayor eficiencia posible, cuidando todos los aspectos que afecten su rentabilidad. Si se desconoce el estado de satisfacción de los colaboradores, cuál es su clima organizacional, se descuida su motivación y compromiso con la empresa, la organización se está exponiendo a una pérdida de productividad.

A.J & J.A Redolfi S.R.L cuenta con una Marca Empleadora, sin que haya trabajado en el desarrollo de la misma. Su trayectoria, su relación con las comunidades en las que está instalada, cómo experimentan su relación laboral los actuales empleados, definen una posición en el mercado, por lo tanto, de su Marca. Por esto mismo es que se debería accionar sobre el desarrollo consciente de la misma. Para gestionarla, para corregir las inadecuadas medidas que afectan a sus recursos humanos, y que hoy van en detrimento de la misma. La dirección debe tomar conciencia de que, gestionando su marca empleadora, contribuye directamente sobre la calidad en el servicio al cliente, al que define como parte de su estrategia comercial.

Conclusión diagnóstica

Desarrollar la marca empleadora implicará revalorizar al capital humano como parte de la estrategia de la organización. Es fundamental para ello, designar a un responsable de gestión de recursos humanos que formalice y asegure la eficacia de los procesos que afectan al personal. Y mediante propuestas de valor ofrecidas a los empleados, orientadas hacia la capacitación y formación, los beneficios son: la disminución de ausentismo y accidentes, el mantener bajo el índice de rotación, la reducción de los costos de reclutamiento, la selección de personas con perfiles adecuados para la organización, lograr una mejora en el desempeño y del clima organizacional, aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Estos beneficios tienen un efecto positivo sobre los indicadores de productividad.

Gestionar la marca empleadora supone para la empresa la reducción en los costos por las ineficiencias en todos sus procesos, con un incremento en la productividad y una mejora en la calidad del servicio al cliente, tendiente a aumentar la fidelidad de los mismos en un mercado competitivo. Una marca atractiva como empleador también influye en la percepción del mercado, generando así un retorno económico. Por lo tanto, considerando un incremento en el retorno de clientes por el servicio e imagen (ventas) y la mejora en la productividad (costos), se obtiene una mayor rentabilidad (ventas – costos) del negocio.

Todos estos beneficios, además, suponen mejorar el posicionamiento de la organización ante futuros cambios en el mercado, ya que una empresa con clientes internos comprometidos, mejora sus posibilidades de adaptarse con éxito a los cambios.

Plan de Implementación

Objetivo General

Gestionar y desarrollar la marca empleadora en A.J & J.A Redolfi S.R.L para aumentar la motivación y el compromiso de sus colaboradores y así mejorar su productividad, en consecuencia, lograr un incremento en la rentabilidad de la organización.

Objetivos Específicos

-Incorporar a la estructura de la organización a un responsable del área de recursos humanos, para profesionalizar la gestión y desarrollar la marca empleadora de manera interna.

-Realizar una medición de clima organizacional a través de una encuesta a todo el personal de la empresa, que sirva de diagnóstico de la percepción actual de marca empleadora.

-Definir e implementar la propuesta de valor (PVE), que sea atractiva para los actuales colaboradores y que contribuya en su motivación y retención.

Alcance

Geográfico

La propuesta está diseñada para implementarse en toda la organización, en los autoservicios mayoristas y distribuidoras ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; en la distribuidora de Córdoba Capital y en la casa central de James Craik.

Temporal

El tiempo estimado de implementación de la propuesta es de nueve meses. Se recomienda comenzar en enero 2022, para no entorpecer la actividad comercial del mes de diciembre que es muy importante en el rubro de la empresa.

Limitaciones

Se desarrolla la propuesta en base a la información sobre A.J & J.A Redolfi S.R.L obtenida en Canvas (2021), a partir de la cual se realizan las estimaciones para su actualización al año 2021.

Se desconoce la composición de la dotación y distribución por ocupantes de cada puesto y sucursales.

Acciones

Incorporar a un responsable de área de Recursos Humanos

Al sumar a la estructura este puesto, se aporta a la misma orden, procesos y gestión en su funcionamiento cotidiano. Contribuyendo, de manera estratégica, en el logro de los objetivos de la organización.

En el cumplimiento de su rol de asesor de los directores de la empresa, respecto al capital humano, es quien aporta conocimiento y herramientas para mejorar los resultados de la organización. Como responsable de una adecuada ejecución de los procesos que afectan al personal, y como coordinador de todos los aspectos que involucran a las personas de la empresa, es quien, junto a la gerencia, diseña e implementa las propuestas de valor. Es un recurso fundamental para esta propuesta de gestión de marca empleadora.

Las funciones y responsabilidades del puesto se detallan en el Anexo 1.

Acciones específicas:

- Diseño de la Descripción de puesto. Aprobación de la gerencia.
- Contratar a una consultora para el proceso de reclutamiento y selección para cubrir el puesto.
- Definir ubicación física del puesto de trabajo.
- Realizar las entrevistas de selección con los candidatos preseleccionados por la consultora.
- Ingreso de la persona seleccionada a la empresa.
- Medición de indicadores de gestión de recursos humanos

Recursos involucrados:

Destinatarios: Los beneficios afectan a la organización en general, a todo el personal.

Responsable: el gerente general es quién selecciona y contacta a la consultora responsable de realizar el proceso de reclutamiento y selección. Además de ser quien entrevista y define la selección entre los candidatos propuestos por la consultora, ya que este puesto le reporta a él.

Presupuesto: la incorporación de este puesto significa asumir un costo anual de \$ 1.690.000 en sueldo bruto, adicionando al mismo, los honorarios de la consultora que realiza el proceso de reclutamiento y selección, los mismos equivalen a un sueldo del puesto, que es de \$ 130.000. Costo total anual \$ 1.820.000-

Tabla 1

Cálculo del costo total anual de la acción

Costo de la Acción	mensual	anual
Sueldo + cargas Resp RRHH	\$ 130.000,00	\$ 1.690.000,00
Costo de Reclutamiento y selección	\$ 10.833,33	\$ 130.000,00
Total	\$ 140.833,33	\$ 1.820.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Marco Temporal de implementación:

Se estima un tiempo del proceso hasta la incorporación de la persona seleccionada de 45 días. Plazo que cuenta desde el lunes 03 de enero de 2022.

Medición de Clima organizacional

Como se menciona en el Marco Teórico, el clima organizacional es un factor muy importante que define a la marca empleadora de una organización, y se valora por el mercado laboral como un aspecto valioso al momento de elegir a un empleador. A.J & J.A Redolfi S.R.L no cuenta con mediciones de este factor desde el año 2005. Si bien, el clima se percibe como bueno, según sus directivos, es fundamental poder medirlo a través de una encuesta. En la misma instancia se solicita información sobre la imagen de la empresa según la percepción de los empleados, y sobre su satisfacción en el empleo.

La información que reporte es base para desarrollar la marca empleadora, para el diseño de las propuestas de valor, y para evaluar los resultados de la implementación de la propuesta global.

Es importante aclarar, que la medición del clima laboral no debe limitarse a una encuesta, sino que debe ser de gestión cotidiana por parte de los mandos medios, al interesarse por lo que piensan y creen los colaboradores en relación al trabajo y su entorno.

Un modelo de encuesta propuesta, junto con mayor detalle en la implementación, se encuentran en el Anexo 2.

Acciones específicas:

- Diseñar de la encuesta y validar con gerencia general
- Emitir comunicación al personal sobre la acción
- Corroborar base de datos de todo el personal para enviar encuesta
- Distribuir la encuesta
- Analizar la información – confeccionar reporte- evaluar proceso
- Comunicar los resultados

Recursos involucrados:

Destinatarios: Los beneficios afectan a la organización en general, a todo el personal.

Responsables: el responsable de recursos humanos con el respaldo del gerente general.

Presupuesto: la implementación de esta acción no genera gastos extras, ya que los recursos a utilizar son horas laborales del responsable de recursos humanos para el diseño, comunicación, ejecución, análisis; y las respuestas de la misma por parte de los empleados, también se realiza en horario laboral.

Al ser en formato digital, con el *software Google Forms*, no genera costos extras.

Marco Temporal de implementación:

Se estima un tiempo de implementación de 30 días. Plazo comprendido entre el 21 de febrero de 2022 y el 22 de marzo de 2022.

Definir e implementar la Propuesta de Valor para el empleado (PVE)

La PVE de una empresa está conformada por los atributos y los beneficios ofrecidos, que le permiten retener y atraer a los colaboradores actuales y potenciales. Es generadora de motivación y compromiso. Debe estar alineada con la misión, visión, valores y cultura de la organización, debe atender a las necesidades de los empleados y ser acorde con lo que ofrece el mercado laboral. Una vez

definida, debe ser comunicada e implementada. Tiene que evaluarse el impacto y efectividad entre los beneficiarios, y así, poder mantenerse actualizada y sostenida en el tiempo.

Se propone el diseño de una PVE que abarque al desarrollo y formación de los colaboradores, que los incentive a capacitarse, tanto interna como externamente, para ir en busca de la superación continua, y también acceder a beneficios económicos por pertenecer a la empresa.

Acciones específicas:

- Capacitar a los mandos medios de A.J & J.A Redolfi S.R.L sobre Marca Empleadora

El objetivo de dicha capacitación es brindar conocimientos a los mandos medios sobre el concepto de Marca empleadora, su importancia y beneficios para la empresa, y su rol en la gestión de la misma.

La capacitación tiene lugar en la sala de reuniones de Casa Central, en James Craik. Si se puede hacer coincidir con la fecha de reuniones con la Gerencia general por otros temas, es de dictado presencial, sino, de manera virtual, mediante la plataforma *ZOOM*.

Se prevé realizar el desarrollo del Programa en tres jornadas, de frecuencia semanal, de duración de 2 horas cada una. Dentro del horario laboral de todos los involucrados.

El marco temporal de esta actividad abarca desde el 21 de marzo de 2022 hasta el 15 de abril de 2022.

En el Anexo 3 se desarrolla el contenido del programa, los recursos involucrados para esta actividad y la encuesta de satisfacción para evaluar la capacitación.

-Diseñar un plan de capacitación anual

Las acciones de capacitación de una organización responden a la necesidad de la misma, de lograr sus objetivos, a través del desempeño de sus colaboradores. El diseño de una capacitación responde a una necesidad concreta.

Hasta que desde el Área de RRHH de A.J & J.A Redolfi S.R.L, se logre formalizar un proceso de Evaluación de Desempeño, y siendo éste implementado, brinde información sobre las necesidades puntuales de capacitación de sus actuales colaboradores, se propone el diseño de un Plan de

Capacitación Anual que desarrollo algunos temas básicos para el negocio, por ejemplo: servicio al cliente; técnicas de venta; técnicas de marketing para la exhibición de productos; higiene y seguridad en el trabajo; comunicación; liderazgo.

El Plan debe contemplar dos capacitaciones al año para todos los colaboradores. Al menos, deben cumplirse 8 horas anuales por empleado. A realizarse dentro del horario laboral. Prioritariamente, los instructores son internos, es decir un colaborador/ mando medio referente en el tema. También se pueden proponer capacitaciones brindadas por los proveedores, por ejemplo, en lo que respecta a Técnicas de Ventas, asociadas a una marca específica.

El marco temporal estimado para desarrollar e implementar esta propuesta es de 4 meses, desde el 18 de abril 2022 hasta el 22 de agosto de 2022. De esta manera poder evaluar su eficacia, y hacer las correcciones necesarias.

Se estima un costo de \$300.000, para utilizar en gastos por traslados, refrigerios y otros.

En el Anexo 3 se detallan las acciones específicas y los recursos involucrados para esta actividad.

-Desarrollar un Plan de formación para cuadros de reemplazos de mandos medios.

Para el normal funcionamiento de la organización, cada colaborador tiene una tarea asignada, de la cual es responsable. Esto también aplica para los puestos que tienen un nivel mayor de responsabilidades como es la línea de mandos medios. Aún sin tener certeza de una baja definitiva en estos puestos, es de utilidad contar con personas formadas que puedan asumir esas tareas ante una ausencia temporal, planificada o no, y que no se vea afectado el normal funcionamiento.

Con ese objetivo es que se desarrolla esta propuesta. Contar con personal capacitado, para asumir la responsabilidad de las tareas, sin que ello signifique un ascenso asegurado.

Contribuye con el funcionamiento de la organización y también con la motivación de los colaboradores al ampliar sus conocimientos y habilidades.

En el Anexo 3 se detallan las acciones específicas y los recursos involucrados para esta actividad.

El marco temporal estimado para esta actividad es de 11 semanas, desde el 6 de junio 2022 hasta el 22 de agosto de 2022.

-Beneficios a colaboradores de A.J & J.A Redolfi S.R.L

La propuesta consiste en brindar beneficios de impacto económico directo para todos los colaboradores, que contemplan las necesidades de alimentación, salud y educación. Éstos son:

- Descuento directo de 10% sobre la compra en las sucursales de A.J & J.A Redolfi S.R.L, con un límite máximo de \$1.000 por mes.
- Bonificaciones en el importe de la cuota de cursos de capacitación en Instituciones Educativas, abarcando desde Idiomas hasta formación terciaria y Universitaria. Por ejemplo, Instituto IICANA, Colegio Universitario IES Siglo 21, Universidad Siglo 21.
- Bonificaciones en el valor de los servicios de Salud de Prepaga con cobertura en la zona de la Empresa, por ejemplo, con Prevención Salud, Federada Salud.

En el Anexo 3 se detallan las acciones específicas y los recursos involucrados para esta actividad.

El presupuesto anual para esta implementación es de \$1.584.000,00

El marco temporal para el diseño y puesta en marcha es de esta propuesta es de 6 semanas, desde el 6 de abril de 2022 al 13 de mayo.

Recursos involucrados en la implementación integral de la PVE:

Destinatarios: Los beneficios afectan a la organización en general, a todo el personal.

Responsables: el responsable de recursos humanos con el respaldo del gerente general.

Presupuesto: la implementación de esta acción supone una inversión de \$1.884.000,00

Marco Temporal de implementación integral de la PVE:

Se estima un tiempo total de implementación de 5 meses. Plazo comprendido entre el 21 de marzo de 2022 y el 22 de agosto de 2022.

En función de poder evaluar la eficacia de las acciones realizadas en pos de gestionar la marca empleadora, se propone realizar una nueva encuesta de satisfacción para conocer si las acciones son

valoradas por los beneficiarios y si han tenido impacto positivo en su motivación. También se propone hacer un análisis de los indicadores cuantitativos de gestión de recursos humanos, por ejemplo: tasa de ausentismo y de rotación, productividad por hora, tasa de accidentes, entre otros, para identificar si existen mejoras en los mismos desde el comienzo de la implementación de la propuesta.

Estas acciones se desarrollan en el Anexo 4.

Medición de la propuesta

En este apartado se utilizan dos herramientas que permiten medir la implementación de la propuesta, por un lado, el tiempo de dedicación previsto para las actividades propuestas a través del Diagrama de Gantt, y por otro, mediante del Retorno de la Inversión o ROI, según sus siglas en inglés *Return on investment*, se comparará el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada, ya que representa una herramienta para analizar el rendimiento desde un punto de vista económico.

Marco Temporal – Diagrama de Gantt

ACCIÓN	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Sept-21
Incorporación de responsable de RRHH	■	■	■						
Encuesta Clima Organizacional			■	■	■				
Diseño e implementación PVE				■	■	■	■	■	■
Capacitación a mandos medios sobre nociones de ME y PVE				■	■	■			
Plan de Beneficios para el personal				■	■	■			
Plan de capacitación anual					■	■	■	■	■
Programa de formación de cuadros de reemplazo						■	■	■	■
Evaluación de Eficacia de Propuesta									■

Fuente: Elaboración Propia

Impacto Económico – ROI

Para obtener este indicador, se aplica la fórmula

$$\frac{\text{Beneficio de la Propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}}{\text{Costo de la Propuesta}} \times 100$$

El beneficio estimado a obtener por la implementación de la propuesta es un incremento de 20% en el Resultado Neto de la organización. Para su cálculo se realiza una proyección de

actualización por inflación, de los datos con los que se cuentan de la organización, correspondientes al año 2018 (INDEC, 2021).

Tabla 2.

Estimación de Resultado Neto actualizado por inflación anual

Año	Inflación	Resultado Neto
2018		\$ 10.417.452,07
2019	53,55%	\$ 15.995.997,65
2020	42,02%	\$ 22.717.515,87
2021	37%	\$ 31.122.996,74
Proyección 2021	51%	\$ 34.303.448,96

Fuente: Elaboración propia

El otro dato requerido para el cálculo del ROI, es el costo de la inversión.

Tabla 3.

Costo total anual de la propuesta

ACCIÓN	COSTO ANUAL
Incorporación responsable de RRHH	\$ 1.820.000,00
Encuesta de clima organizacional	\$ -
Diseño e implementación PVE	\$ 1.884.000,00
Evaluación de las acciones	\$ -
Honorarios diseño DDP y propuesta de Marca Empleador	\$ 100.000,00
Costo total de la propuesta	\$ 3.804.000,00

Fuente: Elaboración propia.

El beneficio estimado en un 20% del Resultado Neto del año 2021, representa un total de \$6.860.689,79. El costo total de la implementación de la propuesta es de \$3.804.000, según Tabla 3.

Por lo tanto, el ROI resultante es de 80%. Esto significa que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$0,80. Este resultado se interpreta como que la implementación de la propuesta no le genera pérdidas a la empresa. Se debe tener presente que los recursos humanos de una organización

son parte de su capital, por lo tanto, estas acciones representan inversiones en pos de la mejora de ese capital.

Conclusión

A partir del análisis realizado sobre el contexto y la organización de A.J & J.A Redolfi SRL, se puede inferir que la misma posee un posicionamiento en su mercado de alcance, basado en la trayectoria. Durante la cual logra consolidarse y expandirse, mediante su oferta, surtido y servicio al cliente. Este crecimiento no está respaldado por su nivel de organización, procedimientos y control interno. La misma deficiencia se observa en lo que respecta a los recursos humanos y su gestión. Todo esto, representa una oportunidad desaprovechada hasta el momento, de desarrollar y gestionar la marca A.J & J.A Redolfi SRL, como marca empleadora.

En función a la importancia del concepto, respaldado en los antecedentes y la bibliografía que se consideran en este trabajo, se realiza la propuesta para desarrollar y gestionar su marca empleadora, como herramienta que incrementa la motivación, el compromiso de sus recursos, con el consecuente impacto sobre la calidad en el servicio al cliente brindado, el incremento en la productividad y, por consiguiente, en la rentabilidad de la empresa.

La propuesta está basada en acciones que posicionen al capital humano y su gestión como valor estratégico para la organización. Para ello, la figura del responsable de RRHH, que con su gestión cuidará las experiencias del colaborador en la empresa, es central, y a partir de allí, se desarrolla una propuesta de valor (PVE) dirigida a la formación y desarrollo, tanto a nivel empresa, como personal. Además de acceder a algunas bonificaciones económicas por ser parte de la A.J & J.A Redolfi SRL.

Una marca empleadora fuerte, refuerza a la marca comercial. El beneficio no solo es de impacto en el resultado actual de la empresa, sino que tiene una proyección en el mediano y largo plazo, ya que mejora sus posibilidades de crecimiento futuro, captando a los talentos del mercado laboral.

Que la organización exista, es posible gracias a las personas que la conforman, desde quien la dirige hasta cada una de aquellas que cumplen una tarea, con la cual contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa. Si con la gestión de esos recursos humanos, se logra que cada uno de ellos conozca la importancia de su tarea para alcanzar las metas de la organización, otorgando así, otro sentido a su trabajo, además de lo que representa para el logro de sus objetivos personales, se incrementa el compromiso hacia la empresa y sus metas, y A.J & J.A Redolfi SRL obtiene una ventaja competitiva a través de su capital humano. El cómo lo hace, es lo que define a su marca empleadora.

Recomendaciones

La propuesta realizada representa una acción de inicio para la futura formalización de los procesos de gestión de recursos humanos, con la certeza de que todo lo que se gestiona, produce mejoras. Se recomienda trabajar para la sistematización de los procesos de la organización, con la cual, se incrementarán sus resultados.

Otra alternativa para desarrollar la marca empleadora, es la implementación de la gestión por competencias, a partir del cual, se diseñarán los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño y recompensas, desde una visión sistémica. E impulsar la promoción de los talentos, con generación de planes de carreras para los mandos medios y sus cuadros de reemplazos.

También se sugiere trabajar en el diseño de un plan de comunicación, a nivel interno y externo, con alcance a las redes sociales, y en coordinación con una estrategia de Marketing para la empresa, que permitirá consolidar y ampliar el alcance de su marca como marca empleadora.

Bibliografía

- Abrate, Verónica D. (2019) *Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones*. Trabajo Final de Graduación. Universidad Siglo 21. Córdoba. Argentina.
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017) *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.
- AL Grupo Humano. (2016) *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf
- Alles, Martha (2014) *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996) *The Employer Brand, Journal of Brand Management*. 4 (3 December), 1996, 185-206.
- Borracchia, Carolina (2015) *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Carolina Borracchia. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.
- Boyadjian, Carlos (3 de julio de 2021) El Cronista. *Cuánto cayeron salarios y jubilaciones en 2021 y qué puede pasar antes de las elecciones*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/poder-adquisitivo-cuanto-cayeron-salarios-y-jubilaciones-en-2021-y-que-puede-pasar-antes-de-las-elecciones/>
- Canvas (2021). Universidad Siglo 21. Córdoba. Argentina.

- Chiavenato, Idalberto (2019) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima Edición. México: Mc-Graw Hill Interamericana Editores SA.
- Franklin, Enrique y Krieger, Mario (2011) *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación de México SA.
- Gómez, S.M., Ruibal, C.M., Salom Violante, A.V., Stanta Salvati, P.D. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas* (Tesis de Grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Infobae (25 de julio de 2021) Pymedemia: 20.000 pymes cerraron sus puertas, se perdieron 100.000 empleos y la cantidad de empresas retrocedió a los niveles de 2008. Recuperado de: [https://www.infobae.com/economia/2021/07/25/pymedemia-20000-pymes-cerraron-sus-puertas-se-perdieron-100000-empleos-y-la-cantidad-de-empresas-retrocedio-a-los-niveles-de-2008/#:~:text=%E2%80%9CPor%20el%20contrario%2C%20su%20n%C3%BAmero,%2C6%25\)%E2%80%9D%2C%20concluyeron.](https://www.infobae.com/economia/2021/07/25/pymedemia-20000-pymes-cerraron-sus-puertas-se-perdieron-100000-empleos-y-la-cantidad-de-empresas-retrocedio-a-los-niveles-de-2008/#:~:text=%E2%80%9CPor%20el%20contrario%2C%20su%20n%C3%BAmero,%2C6%25)%E2%80%9D%2C%20concluyeron.)
- Parada, Pascual (2013) *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Randstad Argentina (2021) *Employer Brand research -Country Report Argentina*. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/employer-branding/>
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2018). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson Educación.

Sitios web consultados:

<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/tarjeta-alimentar>

<https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19>

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>

<https://www.indec.gob.ar/>

Anexos

Anexo 1. Descripción de Puesto para Responsable de Recursos Humanos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: Encargado de RRHH
Departamento: Area de RRHH Categoría salarial: fuera de convenio Es supervisado: Gerente General Supervisa:
DATOS DE CONTROL
Analista de puestos: Tec. Paula Ferreyra Fecha del Análisis de puesto: 01/10/2021 Fecha de anterior ADP:
CONDICIONES DE TRABAJO
<p>Horarios Horario habitual: de 8:30 a 16:30 horas fijo: X rotativo: Prolongación de jornada: excepcionalmente</p> <p>Condiciones ambientales Ventilación: Normal Iluminación: Buena Temperatura: Adecuada</p> <p>Riesgos Enfermedades asociadas al stress - trabajo bajo presión</p> <p>Esfuerzos Físico: Bajo Mental: Alto</p>

CONTENIDO DEL PUESTO
<p>RESUMEN DEL PUESTO: Diseñar, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos alineados con la estrategia de la organización.</p> <p>FUNCIONES Y TAREAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Definir, en conjunto con la Gerencia, las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa. * Establecer, en conjunto con la Gerencia, los objetivos y el presupuesto anual para su gestión. * Establecer y controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos internos relacionadas a la gestión del personal en las distintas áreas y sucursales de la empresa. * Asesorar a la Gerencia en temas relacionados a la gestión de recursos humanos. * Definir y analizar indicadores de gestión de personal - Presentar reportes periódicos a la gerencia * Asesorar a los responsables de áreas en relación a mejores prácticas en administración de Recursos Humanos tales como, manejo de relaciones laborales, medidas disciplinarias, capacitación, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc. * Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral. * Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal, con el objeto de garantizar la disponibilidad de personal. * Planificar, ejecutar y controlar las acciones de personal, de acuerdo a las políticas empresariales. * Administrar y custodiar los legajos del personal. * Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa. * Administrar el sistema de compensación de la empresa, asegurando su actualización según el mercado. * Planificar, diseñar, implementar y controlar el programa de evaluación de desempeño, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal. * Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y de desarrollo de carrera de acuerdo a las necesidades de la organización y de su capital humano. * Planificar, diseñar e implementar programas de motivación e incentivos dirigidos al personal a fin de fomentar un buen clima organizacional, con orientación al servicio al cliente. * Administrar la relación con proveedores de la empresa relacionados a su gestión. * Trabajar de manera coordinada con los asesores en higiene y seguridad * Garantizar la disponibilidad de recursos y garantizar que los colaboradores cuenten con los elementos de protección personal necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones
<p>ESTANDARES DE DESEMPEÑO</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gestionar la marca empleadora interna para lograr el objetivo de incrementar un 25% el resultado neto * Diseño y reportes de gestión de recursos humanos para la gerencia y para cada responsable de área (productividad, ausentismo, accidentes, etc.) * Desarrollar un programa de Inducción para nuevos empleados * Proponer y diseñar capacitaciones de actualización para el personal de casa central y sucursales * Gestionar y mantener actualizados los sistemas de comunicación interna * Promover el buen clima laboral y las relaciones interpersonales * Confeccionar, en tiempo y forma, el presupuesto anual del área.
<p>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Orientación al logro de objetivos * Orientación al servicio al cliente (interno y externo) * Capacidad de análisis * Pensamiento y visión estratégicos * Liderazgo, capacidad de comunicación y motivación * Gestión del talento * Capacidad para gestionar procesos de cambio * Excelentes relaciones interpersonales

RESPONSABILIDADES	
Por decisiones:	
Por el trabajo de otros:	Supervisión directa sobre el personal.
Por equipos:	Responsable por la apropiada utilización de los instrumentos asignados a su área.
Por materiales:	Custodia la seguridad de legajos.
Por dinero y/o valores:	Administrar el presupuesto anual del área.
Por información de tipo confidencial:	Tiene acceso toda la información de la compañía.
RELACIONES	
RELACIONES INTERNAS:	Con la Gerencia, con los encargados de todas las áreas y sucursales, y el personal en general.
RELACIONES EXTERNAS:	Sindicato, Proveedores, colegas de otras empresas del rubro.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
REQUERIMIENTOS OBJETIVOS	
Edad: 30 años a 50 años	Sexo: indistinto
Lugar de residencia: James Craik	Estado civil: Indistinto
Disponibilidad para viajes: preferible	
INSTRUCCIÓN FORMAL	
Título de Grado, preferentemente en la carrera de Recursos Humanos, o carreras afines con especialización en Gestión en RRHH (Administración, Psicología, Abogado).	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	
Habilidades gerenciales (manejo de presupuesto, análisis de estados financieros, planeación estratégica, entre otras).	
Dominio de Windows, Paquete Office. Power-Bi	
Conocimientos en técnicas y herramientas de administración	
Conocimiento sobre tendencias en gestión de talento.	
Conocimiento de las leyes laborales vigentes. Convenio de Comercio	
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	
EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA	
2 años como mínimo en puestos similares.	

Anexo 2. *Propuesta de Medición de Clima Organizacional – Modelo de Encuesta*

Hola! Queremos conocer tu opinión!



Necesitamos de tu ayuda para saber qué es lo que estamos haciendo bien y qué mejorar. Esta encuesta es anónima y confidencial, y te pedimos que respondas con sinceridad para que la información obtenida nos ayude a mejorar y aprender como empresa. La misma será analizada de manera integrada con fines estadísticos.

Está organizada en dos partes. Solo te tomará unos minutos.

Tu respuesta nos ayudará a hacer de Redolfi un mejor sitio para trabajar! Te leemos...

Muchas gracias!

Primera parte

1- EDAD

- Menos de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Mas de 55 años

2- Antigüedad en Redolfi SRL

- Menor de 1 año
- Entre 1 año y 5 años
- Entre 5 años y 10 años
- Más de 10 años

3- Conoce la historia de Redolfi SRL?

- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

4- Conoce la Mision, Visión y Valores de Redolfi SRL?

- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

5- Conoce cuántas sucursales tiene y sus ubicaciones?

- Precisamente
- Aproximadamente
- No conoce

6- Cómo considera Ud que es el servicio que se brinda?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

7- Cómo considera Ud. que es la imagen externa de Redolfi SRL (proveedores, clientes, comunidad) ?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular

8- Recomendaría Redolfi SRL para trabajar a familiares y amigos?

- Si
- No

9- Conoce las funciones y responsabilidades de su puesto?

- Si
- No

10- Le interesaría capacitarse?

- Si
- No

Propuesta Medición Clima Organizacional -Acciones específicas y recursos involucrados

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Diseñar encuesta en Google Form	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Solicitar aprobación a Gerencia	Gerente General	PC- Puesto de trabajo	\$ -
	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Comunicar acción por mail a mandos medios	Mandos Medios		
Colocar comunicación para el personal en zonas de ingresos y descansos	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo Impresora - Hojas	\$ -
Corroborar y actualizar base de datos de personal	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Distribución de la encuesta	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Controlar cargas de respuestas	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Análisis de la información obtenida	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Confección de reporte para Gerencia	Responsable de RRHH		\$ -
Confección de comunicación para personal sobre resultados	Responsable de RRHH	PC- Puesto de trabajo Impresora - Hojas	\$ -
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ -

Fuente: Elaboración Propia.

Los costos de las acciones no representan gastos adicionales ya que son horas laborales, en desempeño de sus funciones, y utilizando materiales de uso cotidiano.

Propuesta Medición Clima Organizacional –Modelo de comunicación

..QUEREMOS ESCUCHARTE...!

Hemos preparado una encuesta para conocer tu opinión sobre algunos aspectos de la Empresa.

Te va a llegar un link a tu teléfono o mail para que accedas a la misma...

Tu respuesta nos ayudará a mejorar para vos...

..Muchas Gracias!!!



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. *Diseño de Propuestas de Valor para el Empleado (PVE)**Capacitación a mandos medios sobre Marca Empleadora**Acciones específicas y recursos involucrados*

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Diseño de la capacitación	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Solicitar validación de gerencia general	Gerente general		
Comunicar a mandos medios las fechas de capacitación	Gerentes, jefes, supervisores y encargados de sucursal	Pc-Puesto de trabajo	
Preparación de lugar de capacitación	Resp RRHH	sala de reunión -PC-cañon proyector- hojas para tomar nota- lapiceras	
Ejecución de la capacitación	Resp RRHH		
recibir a los participantes presenciales	Resp RRHH		
conectar a los participantes remotos	Resp RRHH		
exposición temas de capacitación	Resp RRHH		
cierre de la capacitación	Resp RRHH		
encuesta de satisfacción de capacitación	Gerentes, jefes, supervisores y encargados de sucursal	Formularios impresos de encuesta	
Evaluación de la capacitación	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
diseño de cuestionarios	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
medir conocimientos obtenidos en participantes mediante cuestionario	Gerentes, jefes, supervisores y encargados de sucursal	Cuestionarios impresos	
análisis e informes de resultados	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ -

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Programa de Capacitación



Programa de Capacitación de Marca Empleadora

Destinada a los Mandos Medios de la empresa. Poniendo en valor su rol de líderes.

Lugar: Sala de reuniones de Casa Central - James Craik

Fecha y Hora: a definir

Instructor: Responsable de RRHH

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN	
PRIMERA JORNADA	Introducción a la gestión de marca empleadora. Concepto, características, beneficios y resultados de la gestión de marca. Involucrados en la creación de la marca empleadora. Ejemplos de casos reconocidos de marca empleadora fuerte. Presentación y discusión de resultados de Encuesta de Clima Organizacional
SEGUNDA JORNADA	Propuestas de valor a empleados: Definición de la PVE. Relación con los objetivos organizacionales. Relación de las PVE con la percepción de Clima Organizacional. Gestión del mismo, implicancia de los mandos medios. Principales beneficios. Generar nuevas ideas sobre propuestas innovadoras para generar valor.
TERCER JORNADA	Presentación de las PVE diseñadas por RRHH. Pasos para lograr la implementación. Comunicación de las propuestas para que lleguen adecuadamente al público objetivo. Análisis de la situación actual interna y externa de la empresa (percepciones de los empleados y de posibles candidatos en el mercado laboral), Definición de los objetivos Implementación de indicadores para medición de logro de objetivos, Propuestas de valor a los empleados (elaboración y aplicación de potenciales propuestas), Concepto de Empleados como embajadores de la marca empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Modelo de encuesta de satisfacción de capacitación



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CAPACITACIÓN

Esta encuesta es anónima y confidencial. Te pedimos que respondas con sinceridad para que la información obtenida nos sirva para mejorar y aprender como Empresa.

Muchas Gracias!!!

Fecha de la Capacitación:

Nombre de la Capacitación:

Qué tan satisfecho estás respecto a...

1- Conceptos abordados para comprender el tema propuesto

- | | | |
|---|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Neutro | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

2- Utilidad de los contenidos teóricos y prácticos para mi trabajo

- | | | |
|---|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Neutro | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

3- Posibilidad de aplicar lo aprendido a mi trabajo

- | | | |
|---|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Neutro | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

4- Claridad del Instructor para transmitir los contenidos

- | | | |
|---|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Neutro | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

5- Condiciones del lugar y su duración

- | | | |
|---|---------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy Satisfecho | <input type="checkbox"/> Neutro | <input type="checkbox"/> Poco Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> Satisfecho | | <input type="checkbox"/> Nada Satisfecho |

Sugerencias...

Diseño de Plan de Capacitación Anual

Acciones específicas y recursos involucrados.

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Analisis de necesidades de capacitación	Resp RRHH Mandos Medios	Informes de mandos medios, de Téc de Higiene y Seguridad	
Definir prioridades	Resp RRHH Gerente general		
Diseñar propuesta de Plan Anual: temas, destinatarios, cronograma, presupuestos	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Solicitar aprobación por Gerencia General	Gerente general		
Diseñar cada Capacitación (programa, cronograma de actividades, lugar, materiales)	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	\$ 300.000,00
Definir Instructor	Resp RRHH Gerente general		
Solicitar aprobación por Gerencia General	Gerente general		
Comunicar a los participantes	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Ejecución de la capacitación	Resp RRHH	Sala de reunión, cañon proyector, papeles y lapiceras	
Evaluación de resultados			
Analizar resultados de las encuestas de satisfaccion	Resp RRHH	Formularios de encuestas	
Evaluación de eficiencia de capacitaciones	Resp RRHH		
Análisis de evaluaciones de desempeño (para medir transferencia a la tarea de los contenidos de las capacitaciones)	Resp RRHH		
Análisis de indicadores de gestión referidos a los contenidos de las capacitaciones para medir cómo impactan en resultados	Resp RRHH		
Control de cumplimiento de objetivos del Plan Anual	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Control de cumplimiento de presupuesto	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ 300.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Formación de Cuadros de reemplazo para Mandos Medios

Acciones específicas y recursos involucrados

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Definir sobre qué puestos se trabajará	Resp RRHH	Organigramas actualizados	
Revisar, actualizar o diseñar la DDP de cada uno	Resp RRHH	DDP	
Confeccionar manual de capacitación correspondiente al puesto	Resp RRHH, ocupante actual del puesto	Pc-Puesto de trabajo	
Elegir a los candidatos para cada puesto	Gerentes, jefes, supervisores y encargados de sucursal		
Validar elección con gerencia general	Gerencia Gral		
Entrevistar a candidatos para hacer propuesta	Resp RRHH		
Armar cronograma de capacitación	Resp RRHH		
Realizar seguimiento de avances	Resp RRHH		
Evaluación a candidatos sobre capacitación recibida-conocimiento/transferencia/resultados	Gerentes, jefes, supervisores y encargados de sucursal - Resp RRHH		
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Beneficios a colaboradores de A.J & J.A Redolfi S.R.L

Acciones específicas y recursos involucrados

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Descuento del 10% en compras en sucursales de Redolfi SRL			\$ 1.584.000,00
Validar acción con Gerencia	Gerente general		
Comunicación a Mandos Medios	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Comunicar a Colaboradores mediante cartelería en zonas de ingresos y carteleras, y por mensajes de Whatsapp	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Coordinar con Facturación el procedimiento en caja	Gerente de Administración y Finanzas		
Capacitar a cajeros sobre el procedimiento de aplicación	Gerente de Administración y Finanzas		
Control de descuentos al cierre de facturación diaria	Gerente de Administración y Finanzas Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Bonificaciones en un servicio de Salud Prepago			
Analizar alternativas de prestadores en la zona de influencia de la empresa y los colaboradores	Resp RRHH Gerente general	Pc-Puesto de trabajo	
Contactar a los prestadores para ofrecer la oportunidad de promocionar su servicio a los colaboradores de Redolfi SRL	Resp RRHH Gerente general		
Negociar beneficio para los colaboradores	Resp RRHH Gerente general		
Comunicar Beneficio obtenido a Mandos Medios	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Comunicar a Colaboradores mediante cartelería en zonas de ingresos y carteleras, y por mensajes de Whatsapp	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Bonificaciones en cuota de Instituciones Educativas			
Analizar alternativas de Instituciones que sean atractivas por la oferta académica para los colaboradores	Resp RRHH Gerente general		
Contactar a las Instituciones para ofrecer la oportunidad de promocionar su oferta a los colaboradores de Redolfi SRL	Resp RRHH Gerente general		
Negociar beneficio para los colaboradores	Resp RRHH Gerente general		
Comunicar Beneficio obtenido a Mandos Medios	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
Comunicar a Colaboradores mediante cartelería en zonas de ingresos y carteleras, y por mensajes de Whatsapp	Resp RRHH	Pc-Puesto de trabajo	
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ 1.584.000,00

Fuente: Elaboración propia.



..SER PARTE DE REDOLFI TIENE BENEFICIOS...!

Desde este mes podés hacer tus compras en
cualquiera de nuestras sucursales...

Y tenés un 10% de Descuento *!!!!!!...

Que lo disfrutes... !!!

*Límite máximo de descuento \$1.000 por mes

Anexo 4. Evaluación de la Propuesta

Acciones específicas y recursos involucrados

ACCIONES ESPECÍFICAS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	COSTOS
Encuesta de Satisfacción			
Diseñar encuesta en Google Form	Resp. de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Solicitar aprobación a Gerencia	Gerente General		\$ -
Comunicar acción por mail a mandos medios	Resp. de RRHH Mandos Medios		\$ -
Colocar comunicación para el personal en zonas de ingresos y descansos	Resp. de RRHH	PC- Puesto de trabajo Impresora - Hojas	\$ -
Distribución de la encuesta	Resp.e de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Controlar cargas de respuestas	Resp. de RRHH		\$ -
Análisis de la información obtenida	Resp. de RRHH		\$ -
Comparación de resultados con encuesta anterior	Resp. de RRHH		\$ -
Confección de reporte para Gerencia	Resp. de RRHH		\$ -
Confección de comunicación para personal sobre resultados	Resp. de RRHH	PC- Puesto de trabajo Impresora - Hojas	\$ -
Análisis de Indicadores de Gestión de RRHH			
Confeccionar reporte comparativo de los indicadores de RRHH entre valores de fecha de inicio propuesta y a los 8 meses.	Resp. de RRHH	PC- Puesto de trabajo	\$ -
Comunicar a gerencia y mandos medios	Resp. de RRHH		\$ -
COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA			\$ -

Fuente: Elaboración propia

