



Universidad Empresarial Siglo 21

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

LICENCIATURA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**“Propuesta de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi SRL”**

Candela Lucia Sola

DNI: 41846570

Legajo: RHU02442

2021

## **Agradecimientos**

Principalmente a mi mamá, por ser mi pilar incondicional, brindándome su confianza y apoyo para el logro de mis metas y enseñarme que todo se consigue con esfuerzo y dedicación.

A mi familia, por estar presentes en el proceso y alentarme cada día.

A mis compañeros, por hacer de esta etapa la más hermosa y disfrutar cada momento, que sin ellos hubiera sido más difícil.

A mis amigas, que siempre respetaron mis decisiones y celebraron mis logros.

A mi novio, que me acompañó y alentó a superarme cada día y poder alcanzar mis objetivos, confiando plenamente en que podría hacerlo.

Y por supuesto, gracias a la universidad Siglo 21.

## Resumen

En la actualidad, enfrentando un escenario de inestabilidad económica debido a la pandemia COVID 19, las empresas se encuentran inmersas en un contexto de mayor competencia y rivalidad especialmente en cuanto al liderazgo del mercado. Conservar la calidad en el servicio y, además, poder brindar el mejor precio al cliente, han establecido la necesidad de atraer talentos rentables.

El presente Trabajo Final de Graduación consiste en identificar los problemas de la gestión del personal en la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L al detectarse inconvenientes con la incorporación de empleados y atracción de talentos que beneficien desde la rentabilidad y liderazgo a la empresa. Para ello, se propuso la implementación de un plan estratégico de proyecto de Marca Empleadora.

Los objetivos fueron planteados con la finalidad de brindar, por un lado, beneficios a empleados ya existentes para que se estimule su motivación y asimismo, proyectar una imagen profesional de la empresa al exterior con el propósito de atraer nuevos talentos formados y eficientes.

Palabras clave: Marca empleadora- Atracción- Motivación- Implementación.

## **Abstract**

Nowadays, facing a stage of economic instability due to Covid 19 disease, companies are immersed in a context of great competition and rivalry specially as regards leadership. Keeping quality in company's service towards clients and providing the best prices have established need to attract profitable talent.

This final degree project comes with the purpose of identifying all the difficulties related to personnel management in the company A.J & J.A Redolfi S.R.L due to inconvenient with the incorporation of employees and talent attraction to reach a solution and benefit profitability. Therefore, it is proposed the implementation of a strategic employer brand project.

The objectives were devised with the purpose of providing, on the one hand, benefits to existing employees to stimuli their motivation and, to project a professional image of the company to attract efficient new talents.

Key words: Employer Branding- Attraction- Motivation- Implementation.

## Índice

Introducción.....	pág. 6
Análisis de situación.....	pág. 9
Análisis PESTEL.....	pág. 10
Las cinco fuerzas de Porter .....	pág. 11
Análisis FODA.....	pág. 12
Marco Teórico.....	pág. 15
Marca Empleadora .....	pág. 15
Propuesta de Valor Empleado.....	pág. 16
Diagnostico.....	pág. 18
Conclusión diagnostica.....	pág. 19
Plan de Implementación.....	pág. 20
Objetivo general.....	pág. 20
Objetivos específicos.....	pág. 20
Alcance.....	pág. 20-21
Acciones.....	pág. 21 a 28
Conclusión.....	pág. 29-30
Bibliografía.....	pág. 31-32
Anexo .....	pág. 33-34-35

## Introducción

En el presente Trabajo Final de Graduación se tomará como punto de partida y finalidad reportar el caso de la organización A.J. & J.A. Redolfi SRL. Dentro de dicho reporte se tendrán en cuenta factores concluyentes, utilizando tanto las ventajas que posee como así también, las falencias organizacionales que causan baja efectividad a nivel competitivo para así, alcanzar posibles soluciones a los inconvenientes en las funciones y oficios especialmente en la comisión de Recursos Humanos.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra en James Craik, provincia de Córdoba. Lleva más de 60 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Esta se dedica a la distribución de diversos productos como cigarrillos, artículos de limpieza, bebidas, congelados, entre otros a salones de venta ubicados en distintos puntos de la ciudad.

Desde su centro de distribución principal abastece a las cuatro sucursales que posee en el interior provincial situadas en San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto y en la ciudad de Córdoba. También, comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba. Para llevar a cabo la distribución y servicio de entrega a sus clientes, posee una flota propia de vehículos de diversos tamaños y un plantel compuesto por 170 empleados distribuidos en todas las sucursales. En cuanto a su trayectoria, se observa y considera una organización familiar con crecimiento sostenido en el tiempo, comprobado en la historia en donde en el año 2006 don José Redolfi provee a su hijo, una porción minoritaria de sus acciones luego sumando, al resto de sus hijos quienes con esmero y diligencia sostuvieron la presencia de la empresa conformada en el mercado con un buen porcentaje competitivo. La empresa tuvo un crecimiento exponencial desde sus inicios, como consecuencia genero una inestabilidad; en el manejo de su capital humano, sus procesos y procedimientos. Entre los que se destacan, manual de inducción, reglamentos internos, política empresarial, normas, gestión de recursos humanos, mecanismos de control además de otros problemas de distinta índole.

Actualmente solo cuenta con un Área de Administración, que se encarga de liquidar sueldos y demás tareas relacionadas con la organización general de una empresa.

Entre las numerosas ventajas que se observan, podemos destacar la diversidad de productos que presenta, tiempos de empresa que superan en rapidez aun en distancias considerables que suponen un desafío para cualquier organización, rebajas contundentes a clientes recurrentes y clientes que realizan pagos en efectivo, seguimiento personalizado en diferentes situaciones y realizado por personal capacitado y avezado en el cargo. Paralelamente, también posee la preeminencia de inversión a nuevos objetivos los cuales, no enfocan gran ambición en crecimiento de ventas sino también en mejorar cuestiones organizativas internas los cuales suponen optimizar la comunicación interna y relevo de información.

Contrariamente a sus numerosas fortalezas, la empresa conserva falencias que impiden que sea una inminente marca competitiva. Uno de los desatinos que alejan a la empresa en su liderazgo es la cercanía de sus marcas rivales en cuanto a geolocalización.

A pesar de la nueva “normalidad” que se experimenta en cuanto a inestabilidad económica y social debido a la pandemia de coronavirus, la empresa logro permanecer en el mercado, sin embargo, esto no supone un liderazgo ante sus marcas competidoras por la implementación de un plan de acción, ya que la empresa aun no cuenta con un departamento de recursos humanos y por consiguiente se obtiene la nula ejecución de procesos relacionados con gestión empresarial, reclutamiento, emisión de vacantes, evaluaciones de desempeño, capacitación pertinente del personal, etc. Tales ausencias antes mencionadas, generan fallas en el desempeño de los cargos ya existentes ya que al no existir un departamento que se encargue de estos menesteres, se produce una grieta en la comunicación interna de la empresa y en el actual organigrama de funciones.

Al ser este, el enfoque seleccionado para tratar en este Trabajo Final de Graduación, la de la Implementación y Proyecto de Marca Empleadora deberemos entonces, responder como primera medida ¿Qué es una marca empleadora? Por lo que se abordan las siguientes definiciones:

Employer Branding o también definido como Marca empleadora, es la aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que

los clientes-objetivo. Un empleador tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. Employer Branding parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan” (Jiménez, 2015)

Almeda (2017) en su análisis también observa, la necesidad de una empresa de cuidar su imagen tanto en elementos efímeros como pueden ser las redes sociales como así también en espacios más internos como la imagen hacia sus propios empleados y posibles candidatos a formar parte del actual staff, ya que establece la vital importancia de priorizar no solo la imagen hacia los clientes sino hacia sus propios empleados y posibles candidatos.

Por lo tanto, se destaca la importancia y urgencia de crear un nuevo organigrama de funciones con la presencia de un Departamento de Recursos Humanos capaz de reclutar nuevos integrantes, realizar evaluación de desempeño, capaces de formar y capacitar futuros líderes alentando al perfeccionamiento continuo. De esta manera, la empresa podrá alinear sus objetivos y representar una ventaja competitiva en el mercado.



## **Análisis De Situación**

Tal como describimos brevemente al comienzo de este trabajo, la empresa A.J & J.A. Redolfi, con una trayectoria de más de sesenta años se caracteriza y diferencia del resto por la calidad de sus productos, la excelencia en su servicio hacia sus clientes (tanto potenciales como clientes regulares). En cuanto a dicha clientela, podemos clasificarla fugazmente; los principales son: supermercados, farmacias, quioscos, bares, restaurantes, entre otros. La empresa no cuenta con un registro formal de los mismos, pero los conoce muy bien. Para atraer potenciales clientes, la empresa utiliza las redes sociales y la promoción que realizan los vendedores y supervisores contratados por campañas momentáneas y esporádicas.

En cuanto a la visión de la organización la empresa plantea:

“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; p.5)

De tal manera, se procede a la identificación de la problemática existente, para atender necesidades, proponer un servicio de calidad y propiciarle a la empresa una serie de modificaciones e implementaciones para el liderazgo en el mercado.

La principal problemática detectada y por la cual sugerimos un plan de implementación es que no dispone de un departamento de gestión Recursos Humanos. Por lo tanto, no se contemplan los procesos relacionados con el área que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. No posee un proceso de reclutamiento y selección. Se contrata al personal de forma improvisada y de manera subjetiva. No se realizan procesos de inducción, no existe un plan de carrera y actualmente los

empleados van ascendiendo en responsabilidades, teniendo en cuenta el criterio de confianza.

La empresa no posee con todas las descripciones de puestos que se encuentra en el organigrama, no se realizan evaluaciones de desempeño. La empresa tiene una buena relación con sus empleados y brinda siempre puestos de trabajo, pero este factor, lejos de ser una fortaleza produce una baja rotación de personal y afianzamiento en el mercado laboral.

Para llevar adelante un análisis más exhaustivo y encaminar un plan estratégico competitivo es necesario conocer los factores del entorno que influyen o impactan en la organización analizando el contexto donde se encuentra inmersa.

A continuación, analizaremos el macroentorno en el que se desenvuelve la empresa, la herramienta que se va a utilizar es el análisis PESTEL, el cual permite la exposición de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que podrían influir en el desarrollo de la empresa.

#### *Análisis Pestel*

*Factores políticos:* La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma Representativa, Republicana y Federal, la cual tuvo un cambio de gestión y partido político en las últimas elecciones 2019, con algunas marcadas problemáticas que viene arrastrando el país. El nuevo presidente encaró un nuevo año en busca de la estabilidad, lo cual se vio afectado por la pandemia y el contexto mundial que se está atravesando.

*Factores económicos:* Dentro de los factores económicos más críticos, podemos mencionar el endeudamiento en dólares con el FMI, la inflación, la caída del peso argentino, que sumado al COVID-19, hacen que se genere un ambiente de incertidumbre entre los habitantes.

*Factores sociales:* La sociedad argentina, se ve enmarcada en una situación de convivencia con la pobreza a lo largo de su historia, por lo que los objetivos de reducir estos índices es un programa de cada gobierno que asume el control.

El INDEC demuestra en los resultados del segundo semestre de 2020 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas que habitan en el país (INDEC, 2021).

*Factores tecnológicos:* Como se explicó más arriba cada uno de estos factores mostraron sus cambios a raíz del contexto mundial y no es mucho menos el acceso a internet de la población.

El COVID-19 ha traído grandes aprendizajes y sobre todo modificaciones en los factores tecnológicos de las empresas. La utilización del internet y la virtualidad, ya no son recursos optativos, sino que se han convertido en un medio momentáneamente único y obligatorio para la resolución de conflictos y realización de diligencias.

*Factores ecológicos:* Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba, determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de dicha provincia.

*Factores legales:* En Argentina, la norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744.

Allí se encuentran reguladas las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros. (Ley N° 20744, 1976).

A su vez, el trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley 24.241. (Ley N° 24241, 1993)

Las condiciones para proteger al empleado en materia de higiene y seguridad en el trabajo se regulan a través de la Ley N.º 19.587 (Ley N° 19587, 1972).

La ley N° 24.557 Riesgos del Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. (Ley N° 24557, 1995).

Para analizar el microentorno, se implementa la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que nos ayuda a determinar la competencia y rivalidad en la industria en la cual está inserta la empresa, y nos permite observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

#### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

*Amenaza de entrada de nuevos competidores:* La crisis económica que atraviesa el país por la pandemia provoca una gran caída del consumo y las ventas, si bien esta

empresa posee una larga experiencia en el mercado no le es posible reducir aún más sus precios al consumidor, por lo que una herramienta frente a esta amenaza es aumentar la inversión en marketing y publicidad para así mostrarse y posicionarse como empresa líder del rubro.

*Poder de negociación de los proveedores:* El manejo correcto con sus finanzas hace que se desenvuelvan de manera correcta con sus proveedores sin deudas.

*Poder de negociación con los clientes:* Ciertos acuerdos realizados de manera bilateral con sus clientes han sido otorgados. Con el propósito de mantener a sus clientes satisfechos y que no interfieran otros competidores.

*Amenaza de productos secundarios:* La empresa trabaja comercializando con marcas de primera línea, denota que por más que existan segundas marcas no sería un problema de amenaza ya que los clientes eligen lo reconocido.

*La rivalidad entre competidores:* Debido a la crisis económica que atraviesa el país, la mayoría de los consumidores buscan precios y variedad en el mercado. Esta empresa a pesar de ser líder en lo mencionado también brinda otros tipos de servicios como tiempo de entrega acotado; financiación; asesoramiento comercial, etc. Que funcionan como técnicas para distinguirse de los competidores.

Para poder dar por finalizado el análisis y determinar en qué situación se encuentra la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, utilizaremos el análisis FODA en donde podremos detectar sus características internas (fortalezas - debilidades) y características externas (oportunidades – amenazas).

### ***Análisis de FODA de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL***

#### ***FORTALEZAS***

- Experiencia en el rubro mayorista y distribución de productos.
- Variedad en la línea de productos.
- Precio competitivo.
- Fuerte cultura empresarial.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Flota propia de autos.

- Baja rotación de personal.
- Buen clima laboral.

#### *DEBILIDADES*

- No cuenta con un responsable o un área de RRHH.
- No cuenta sucursal mayorista en Córdoba capital.
- No cuenta sucursal mayorista en Córdoba capital.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- Promoción interna sin evaluación de competencias
- No hay determinados procesos de selección
- No hay inducción a los nuevos empleados.

#### *OPORTUNIDADES*

- Plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización y distribución.
- Inversión de capital en expansión y crecimiento del negocio
- Mejora de las ventas y de la sensibilidad de los clientes ofreciendo líneas propias de financiación y programas de fidelización.

#### *AMENAZAS*

- Disminución progresiva en la rentabilidad de la empresa.
- Gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.
- Situación economía del país.
- Contexto de pandemia COVID-19.

En la empresa se observa la poca atención hacia la gestión de su capital humano, minimizando la relevancia que tiene en factores tan importantes como la productividad y la rentabilidad. Las prácticas en la conducción de la plantilla resultan informales e improvisadas desde su ingreso a la organización hasta la escasa información que manejan, generando incertidumbre, desorden y muchas veces malestar

entre los colaboradores. Lo que además detona la falta de capacitación de la alta gerencia. Como conclusión a lo planteado, es pertinente considerar una política de gestión humana respaldada y alentada desde la alta gerencia y reclutamiento formal y efectivo, con gran participación de líderes formales como informales de la empresa, que incluya procesos formales de capacitación y evaluación, que estimulen el involucramiento y participación de todos los miembros con la misma

## Marco Teórico

En el presente reporte se presentan los diferentes autores que han desarrollado el significado de Marca Empleadora, su importancia en la gestión de una organización y especialmente, los beneficios de su correcta aplicación. El cambio al que conduce los cambios en método de selección de talentos, y los conceptos básicos con los que toda marca empleadora se relaciona.

En estas últimas décadas especialmente, donde la relación empleado- organización ha aumentado y mutado hacia nuevos paradigmas, debe establecerse un marco claro y preciso de lo que es, lo que se quiere y hacia donde debe impulsarse un sistema de retención de aptitudes y capacidades laborales que resulten en una imagen organizacional de liderazgo.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, el término o concepto de marca empleadora o *employer branding* se relaciona directamente con el hecho de atraer, seleccionar, retener y motivar nuevos talentos o recursos humanos para las organizaciones. De todos modos, ¿Cuál es su verdadero significado? Según los autores Gavilán, Avelló y Fernández Lores (2013) “El employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento” Asimismo, y sumándose a este concepto general de marca empleadora Sabbadin (2018) lo explica como “aquellas estrategias que usan las empresas para ser atractivas” con lo cual se deduce y comienza a comprender la importancia de gestionarla y construirla adecuadamente.

Por su parte, Alles (2014) hace uso del término para representar una imagen alcanzada por una institución u organización en el mercado. También hace referencia a que el resultado positivo de dicha aplicación sucederá también, si se ha logrado establecer la buena nombradía y popularidad como empleador, la cual será una consecuencia de una adecuada implementación de los recursos humanos. Alles (2014) manifiesta: “Esta imagen positiva no debe basarse en consignas publicitarias sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos” entonces, una marca empleadora y la correcta *gestión* de esta, es un sumario de ideas de

personal relacionado a esta empresa y que forman parte de la vida organizacional como proveedores, reclutadores y personal de selección, candidatos, etc.

### *Propuesta de Valor Empleado*

Jiménez y Avilés (2013) aseguran:

*Los empleados demandan proyectos y actividades retadores e interesantes que les permitan crecer y aprender en su entorno profesional. De forma más global, el estudio muestra que existen ciertos atributos similares en todo el mundo, aunque, no obstante, se perciben diferencias en donde unos factores priman más que otros en función de cada país. Esto indica que, a pesar de que dichos factores coincidan, se requiere un proceso de ajuste que permita adaptar las estrategias globales a la realidad local. (Pág. 18)*

Lo antes mencionado hace referencia y prueba que la propuesta de valor empleado es fundamental y requiere, en definitiva, una continua planificación ya no solo como aspecto previsional sino, como forma de adelantarse a la competencia. Es por esto, el incremento de interés de las empresas y de esta propuesta de posicionarse como “buen empleador”. Tal como lo indica Fernández Lores, Avelló y Gavilán (2014; p.63) en su análisis de dimensión sensorial, intelectual y emocional: “los empleados que experimentan de manera positiva los valores de la marca empleadora manifestarán niveles superiores de compromiso afectivo con la marca”.

Claramente expuesto, se observa que la identidad propia de la empresa debe llevar un mensaje claro que sustente y enaltezca la imagen de la compañía como empleadora, haciendo especial énfasis en sus empleados ya existentes y futuros. De esta manera se reforzará la imagen de la marca como empleador existente, posicionando la organización como un buen y agradable espacio de trabajo que reconoce y premia el esfuerzo diario y la capacitación constante y que contiene en ella, un equipo idóneo capaz de sostener y aplicar un sistema de selección de talentos y nuevos miembros con jerarquía y liderazgo en recursos humanos.

La PVE es considerada una estrategia de marca empleadora, compuesta por acciones concretas creadas única y exclusivamente con el objetivo de posicionar a dicha



organización como un agradable y buen espacio de trabajo, y de esta forma resaltar la imagen de la organización tanto en su actual plantel de trabajo como con sus potenciales inscritos. (Rodríguez, 2014)

De esta forma, se puede resumir que la marca empleadora además de ser una herramienta unificadora es un instrumento indispensable en la labor de los recursos humanos de una organización, que permite obtener mayor profesionalización en sus trabajadores y un positivo reconocimiento hacia los empleadores. La correcta gestión de la marca permitirá transmitir la imagen deseada a futuros participantes de la organización haciendo énfasis en la capacitación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

## **Diagnóstico y Discusión**

A partir de este análisis, se plantea y expone la problemática que agobia a esta organización en base a lo que es la existencia de una correcta gestión de los recursos humanos en cuanto a la atracción de talento sostenido en el tiempo, rotación de personal y compromiso de los empleados actuales.

La resolución de dicha problemática permitirá atraer personal calificado, comprometido con el objetivo general de la empresa y satisfecho con el “ambiente y clima” laboral que se genera. Al conquistar personal más calificado para los puestos, calificado académicamente y seleccionado a través de un sistema jerárquico y objetivo de reclutamiento, se observarán con seguridad resultados más redituables para la empresa.

### *Conclusión Diagnostica*

Se requiere unificar e incorporar acciones de capacitación al personal tanto existente como nuevo, retención de talentos aprovechando la gestión de recursos humanos para transmitir valores y objetivos en conjunto, brindando una sensación de calidez y complacencia al personal de trabajo.

Desechar o posponer esta labor significaría un riesgo de altas magnitudes, dado que el contexto de la competencia en cuanto al liderazgo, a la búsqueda incansable y tenaz de nuevos talentos y capacidades que conduzcan a la cima organizacional, no se presentan de la misma forma que en los comienzos de nuestra organización en donde eran contados los oponentes y se contaba con el liderazgo al menos, en productividad.

Actualmente, debido a la necesidad primordial de nuevas generaciones de estar en constante cambio, por tener propuestas salariales y tecnológicas que superen lo actual, y por el desarrollo profesional en sus vidas personales, se necesita una presencia

imponente de estrategias tales como una encuesta de clima laboral, que arroje resultados de como se sienten sus empleados de formar parte de dicha organización y de su función específica.

También se requiere información concreta y estadística sobre la edad promedio de sus empleados, preparación académica y demás menesteres vitales para su correcta evaluación. Al mismo tiempo, tampoco se cuenta con una estrategia clara de publicidad y comunicación siendo este, un elemento preocupante ya que limita el alcance de la imagen empresarial que se quiere obtener.

La falta de un conciso organigrama de trabajo hace dificultoso que los trabajadores tengan en claro su desempeño a seguir, que le corresponde realizar a cada uno y las básicas pautas de su función.

Todo lo antes mencionado, tiene como consecuencia que los criterios para promover empleados a cargos más importantes y jerárquicos sean la antigüedad, la confianza y la posición del empleado geográficamente en lugar de tomar como punto de partida su preparación académica y funcional. Sumado al contexto mundial que se atraviesa, es de suma importancia la existencia de una marca empleadora como factor clave para el éxito de la organización, así como también para adaptarse a los cambios en el mercado y fortalecerse internamente posicionándose como un ámbito agradable de trabajo donde se reconocen aptitudes laborales e intelectuales y donde se capacita permanentemente al personal actual creando de esta forma, una solida estructura empresarial.

Mediante la implementación de una marca empleadora, centrada en la tarea de reclutamiento, selección y análisis de estadísticas formales, los valores económicos y financieros de la organización se elevaran, evidenciando que no es necesario contar con puestos de elevado resarcimiento económico para la retención de personal y la atracción de nuevos reclutas, sino mejorar procesos que aumenten productividad y motivación entre sus empleados y hacia sus empleadores aplicándolo de manera transversal desde puestos gerenciales.

## **Plan De Implementación**

### *Objetivo General*

Esbozar un plan de implementación de Marca Empleadora para la empresa A.J & J. A Redolfi SRL, gestionando la propuesta de valor empleado y el talento para crear una imagen organizacional exitosa aumentando la productividad y rentabilidad de dicha empresa.

### *Objetivos Específicos*

- Implementar una propuesta de valor empleado, a través de programas que beneficien al empleado y a miembros de la organización. (I)
- Capacitar a los integrantes de puestos gerenciales sobre la importancia de emplear una Marca Empleadora y los beneficios que significará la correcta aplicación de ésta. (II)
- Extender el uso de redes sociales y demás herramientas multimedia, capacitando como instrumental de mejora de puestos de trabajo, realizando publicidad positiva de la empresa y demás comunicación favorable. (III)
- Aplicar un plan de gestión del talento mediante el desarrollo tanto profesional como personal de los participantes. (IV)

## PROPUESTA DE VALOR EMPLEADO (Objetivos I & II)

### *Alcance*

La gestión de un proyecto de marca empleadora tendrá un tiempo estimado de 10 (diez) meses para su implementación, comenzando idealmente el 01 de marzo de 2022 y culminando el 01 de enero de 2023. En cuanto al alcance geográfico, inicialmente se propone un alcance a nivel regional comenzando con la sucursal principal y casa madre de la empresa A.J & J. A Redolfi SRL, en donde paulatinamente se ira ejecutando en las demás dependencias. Cabe agregar que en cada dependencia se hará la aclaración que el talento que será atraído debe ser proactivo y CERCANO a la dependencia en la cual se actúa de manera proactiva.

*Tiempo de Implementación:* El tiempo de implementación estimado, siendo éste el objetivo de mayor duración en el plan (ver Diagrama de Gantt) será de 10 (diez) meses iniciando el 01 de junio del 2022 y finalizando para su posterior análisis el 01 de abril de 2023 para su correcta implementación, análisis y corrección.

*Recursos:* Para la realización de encuestas, formularios y programas de beneficio al empleado se implementará la plataforma ZOOM (ya utilizada para la comunicación durante el periodo de cuarentena en el año 2020) con la cual se podrá realizar todo tipo de encuentros sin necesidad de afectar el horario laboral de los trabajadores vigentes. Además, se plantea la suscripción como empresa a la plataforma SoGoSurvey, la cual provee todo tipo de encuestas, formularios, cuestionarios, e impulsa el crecimiento de la empresa desde la experiencia del cliente y del empleado. Al mismo tiempo, ayudará la misma plataforma a inicialmente informarse sobre que desean los empleados capacitarse y, por consiguiente, a capacitar a la planta de trabajadores.

*Costo:* Para realizar esta propuesta se tendrá en cuenta el costo mensual de la plataforma Zoom la cual tiene un costo de US\$12 mensuales recibiendo un descuento anual por suscripción de empresa. También se le agregará el costo de la plataforma para encuestas SoGoSurvey que significa un costo total anual de US\$299.

## PROPUESTA DE VALOR EMPLEADO

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Plataforma Zoom</b>	12 meses	US\$12	\$1.192,68
<b>Plataforma SoGoSurvey</b>	12 meses	US\$299	\$29.780,40
<b>TOTAL</b>			\$30.973,80

- Elaboración propia de tabla
- Valor de dólar estimado en datos oficiales a la fecha 19-10-21: \$104,75 según datos de Banco Nación.

### USO DE REDES Y CAPACITACION MULTIMEDIA (Objetivo III)

Para el objetivo “redes sociales” se propone contratar una persona externa a la empresa la cual tenga cualidades y aptitudes en cuanto al uso y explotación de redes sociales. Dicha persona, deberá capacitar al responsable de Relaciones Públicas y Marketing de la empresa, para que eventualmente este preparado/a para las tareas de promoción y uso de las redes sociales para la mejora de puestos de trabajo (mediante el uso de promociones, beneficios, sorteos) y para la comunicación de nuevos puestos vacantes (declaración de términos, condiciones y bases excluyentes para los nuevos talentos) con el objetivo principal de que el responsable de Relaciones Públicas y Marketing, además de tener conocimientos de Recursos Humanos, Psicología, Marketing y Publicidad tenga también, conocimientos de computación, edición de videos e imagen, y redacción en redes. De esta forma, se estará capacitando empleados vigentes en la empresa para lograr una explotación fructuosa de los recursos tecnológicos que ya son tendencia en el mercado laboral habiendo probado de sobra, sus resultados positivos cuando se obtiene una correcta implementación. Asimismo, se convocará de manera tácita a aquellas personas que posean aptitudes académicas y de oficio para realizar labores específicas.

*Tiempo de implementación:* el tiempo estimado para la puesta en marcha de esta prueba será de 2 (dos) meses iniciando en el mes de junio del año 2022. Se tomará este mes en particular como punto de partida ya que, a principio de año es cuando esta empresa realiza la reposición de personal, la vuelta de vacaciones de sus empleados ya vigentes y

la estabilización de todo lo que implica comienzo de año para este tipo de organizaciones. Por lo tanto, junio será el mes elegido para utilizar a favor esta estabilización para el uso y abuso de sus recursos para el progreso y avance.

*Costo:* Para el costo de contratación se tomará en cuenta el salario promedio de un empleado en la misma zona donde se lo contrata la cual, será inicialmente una base salarial de la cual partirá un salario bruto del personal a emplear.

*Recursos:* El personal destinado a esta tarea, deberá comprender para así visualizar y luego transmitir en su labor, el ambiente familiar y ameno de trabajo que esta organización maneja. Para realizar su tarea óptimamente deberá contar con una computadora la cual posea un software adecuado para los diferentes programas que llevará a cabo y acceso a internet estable para que sea posible.

*Su trabajo:* consistirá en una jornada de seis horas y media de trabajo en la cual podrá tener acceso a empleados en la cual se les solicitara que cuenten cual es la tarea que realizan y de esta forma, realizar un relevo de lo que hace cada uno, sabe cada uno, y puede llegar a evolucionar en esta tarea.

Al obtener dicha información, podrá procesar todo en redes sociales y diferentes canales tecnológicos, utilizando YouTube para crear un canal propio de la empresa y de esta manera poner en el mapa a la empresa como un posible destino laboral y como líder del mercado.

Posterior a lo mencionado, se realizará una encuesta al empleado vigente, en donde se conseguirá información de parte del empleado sobre tareas que realizan, cambios que proponen para dicha tarea, aspectos generales del puesto, etc.

A modo de ejecución del objetivo tres, y habiendo procesado ya toda la información obtenida en encuestas y cuestionarios, se propone la implementación de uno o varios programas que suministren ciertos beneficios o mejoras en puestos de trabajo a los empleados. A continuación, se detalla la inversión para la implementación de este propósito en particular:

**CONTRATACION AUXILIAR:**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Auxiliar</b>	12 (meses)	\$38.425,00	\$461.100,00
<b>Computadora</b>	1	\$84.537,00	\$ 84.537,00
<b>Total estimado</b>			\$545.637,00

- elaboración propia de tabla explicativa

#### GESTION DEL TALENTO (Objetivo IV)

Para llevar a cabo este objetivo, se presenta la propuesta de creación de un software específicamente para gestión, el cual será implementado por el área de Recursos Humanos. La idea principal, es utilizar esta herramienta más lo recolectado como información en el objetivo tres mediante redes, para gestionar y organizar talentos que desean ser parte de nuestra empresa y ser reclutados. Se agilizará de esta manera tiempos y formas de contratación,

*Tiempo estimado:* Al contar ya con toda la información recaudada en objetivos anteriores, y habiendo ya establecido una serie de recursos en redes en los cuales se tendrá vigente el canal de la empresa, el hashtag de ésta y la pagina de Facebook e Instagram para avisos y noticias en masa, no se necesitarán más de 2 (dos) meses para la correcta implementación de este objetivo.

*Recursos y Tiempo:* Si bien para esta tarea no se requiere la contratación de personal ajeno o externo a la empresa hasta el momento, se precisará de todo el personal de Recursos Humanos. Para esto, se tendrán en cuenta licencias ordinarias y extraordinarias para realizar este objetivo cuando todos o la mayoría del personal de este departamento en particular este vigente y asistiendo regularmente. Para esto se propone la aplicación de este programa en el mes de agosto ya que, en este mes, ya se han cumplido todas las licencias y recesos. Si no fuere este mes el propicio, se acepta



modificar el tiempo y mes de implementación. Conjuntamente, se necesitará el correcto funcionamiento de las computadoras que este departamento posee y a disposición para el desempeño de la tarea. Para capacitar a los empleados con el uso de esta herramienta, se abonarán horas extra al personal. De esta forma, los empleados obtendrán un beneficio económico de tal capacitación y al mismo tiempo, no descuidaran las labores que realizan normalmente.

*Costo:* El precio promedio de la implementación de un software oscila entre los US\$70 mensuales y se intenta obtener beneficio de descuento por contratación anual y no renovación mes a mes. A este costo del producto, se deberá anexar el costo de horas extra por empleado, por el tiempo de capacitación.

#### PROPUESTA DE GESTION DEL TALENTO

CONCEPTO	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR POR UNIDAD	TOTAL
<b>Horas extra gerente de RRHH</b>	10	Horas	\$1.254,00	\$12.540,00
<b>Horas extra personal</b>	10	Horas	\$1.054,00	\$10.540,00
<b>Software seleccionado</b>	12	Meses	US\$70	\$6.957,30
				\$30.037,30



Confección de encuestas y cuestionarios										
Recopilación de información										
Análisis y conclusión de información										

- Elaboración propia de diagrama

### *Evaluación del impacto de implementación*

Para medir y evaluar las acciones del plan de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, se utilizará la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, dado que brinda un resultado porcentual, que indica el rendimiento relativo de la inversión realizada en función del monto invertido. Su fórmula es:

$$\text{ROI propuesta} = [\text{Beneficios de la propuesta} - \text{costo de la propuesta} / \text{Costo de la propuesta}] \times 100$$

A continuación, se presentan los cálculos realizados para el retorno de inversión de la propuesta planteada para la empresa. Para la elaboración de dicho cálculo, se debió tomar en cuenta la inflación total del año 2019 (53,8%) y la inflación del año 2020 (36,01%) y el acumulado del 2021 (17,6%) acumulada. La ganancia del del año 2021 arrojó un total de \$25.643.853,46, estimando un 10% de proyección sobre el total planteado equivale a un beneficio del \$2.564.385,35. Para calcular la ganancia que se obtendrá con la implementación de la propuesta se sustraen los costos del total del beneficio y se lo multiplica por 100 arrojando un valor porcentual del 144,25% de retorno de inversión.

En otras palabras, la incorporación del plan estratégico tiene visualización positiva indicando que por cada peso invertido en el plan de acción A.J & J. A Redolfi SRL obtiene un retorno de inversión de 147,25%.

#### RETORNO DE INVERSION (ROI)

<b>Resultado neto 2018</b>	<b>\$10.417.452,07</b>
<b>Inflación 2019</b>	\$16.022.041,00
<b>Inflación 2020</b>	\$21.805.997,84
<b>Inflación 2021</b>	\$25.643.853,46
<b>Beneficio de la propuesta %10</b>	\$1.564.385,00
<b>Propuesta I</b>	\$810.000,00
<b>Propuesta II &amp; III</b>	\$545.637,00
<b>Propuesta IV</b>	\$30.037,30
Total plan de implementación	\$1.385.674,30
<b>ROI (1.564.385-1.385.674,30) / 1.385.674,30 *100</b>	<b>\$128,70</b>

- Elaboración propia de fuente de Retorno de Inversión (ROI)

Con los resultados obtenidos por el análisis de retorno de inversión, se observa que por cada peso invertido e involucrado en esta mejora se incorporarán \$128,70.

## **Conclusiones**

A modo de conclusión, con el presente reporte de caso a cerca de la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L se obtuvo conocimiento de sus problemáticas actuales en cuanto al liderazgo especialmente en su recurso humano. Se detectó con claridad la ausencia de un área de Recursos Humanos capaz de gestionar la selección de talento eficiente la cual, dentro de la administración interna, solo se ocupa de la liquidación de sueldos y otros menesteres mínimos.

Se examinó también, la falta de registro con la que la empresa busca atraer nuevos talentos y, asimismo, retener empleados capaces e instruidos para el cargo que ocupan.

Con el diseño y propuesta de Marca Empleadora, la cual se entiende como una solución a problemas e inconvenientes detectados en la atracción de candidatos

capacitados e instruidos para el posicionamiento, se aplica el proyecto en cuestión con el objetivo principal de ubicar mediante esto, a la empresa en una posición de liderazgo.

En definitiva, con el presente trabajo se busca dejar una mejora impuesta, la cual se actualizará en las siguientes generaciones de empleados, donde se modifiquen nuevamente falencias que vayan surgiendo y sea revisado y controlado por el área gerencial la cual contenga una solidez tal, que pueda solucionar cualquier conflicto venidero y también continuar proactivamente atrayendo talentos instruidos.

### *Recomendaciones*

Inicialmente, se sugiere la incorporación de personal idóneo a los recursos humanos para la correcta administración y gestión del personal, el cual estará a cargo de la selección, capacitación, reclutamiento y demás tareas propias del área mencionada.

No obstante, no solo se limita a la tarea de contratar una persona capacitada en recursos humanos y que sea quien se encargue de tales menesteres sino que se necesita el control minucioso que verifique y se encargue de informarse sobre las nuevas formas y alternativas de búsqueda y selección de talento como así también, motivación del personal y capacitación continua, a fin de que el personal pueda ser gestionado correctamente desde sus comienzos, teniendo en cuenta que fue escogido y discriminado del resto de un grupo de reclutamiento debido a sus aptitudes para la labor.

Al escoger la Marca Empleadora como creación posible para este reporte y plan de implementación, se prefirió continuar con la productividad del personal actual paralelamente con la selección eficaz de nuevos talentos.

## Bibliografía

Silvente Saiz, M. (2017). *Employer Branding. Como diferenciarse en el mercado actual*. (Máster Universitario en Recursos Humanos). Universidad Pontificia ICAI ICADI, Madrid. Recuperada de:  
<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>

Jimenez, Alfonso. *Employer Branding, 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano n° 32. Recuperado de:  
[https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510\\_Capital%20Humano%20AJ.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf)

Almeda, C. (31 de enero de 2017). *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos*. *Talent Clue*.

Recuperado de <http://blog.talentclue.com/employerbranding>

Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75. Recuperado de : <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EmployerBranding-4261261.pdf>

Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding. *Identidad 21*. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding>

Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A.  
<https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66777?page=216>

Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*. Recuperado de: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1307\\_HDMKT.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1307_HDMKT.pdf)

Rodríguez, C. G. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. Recuperado de: [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Comunicacion.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf)



## **Anexos**

### Encuesta de Satisfacción al empleado actual

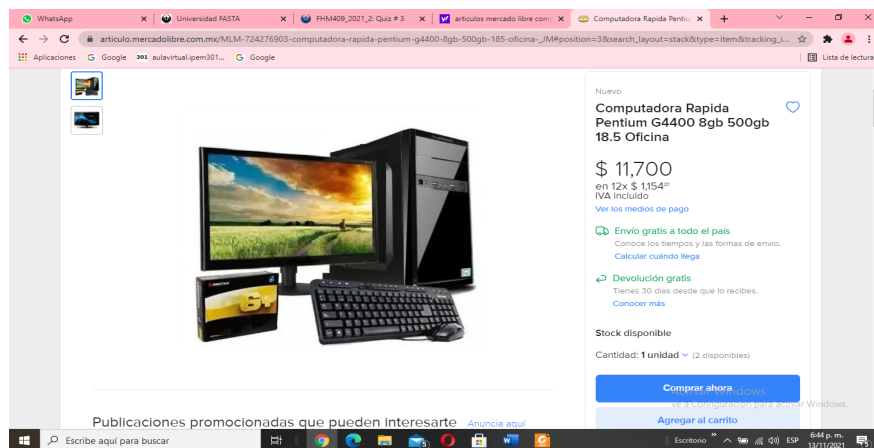
Se incluye encuesta de satisfacción al empleado actual en donde participara con opinión e ideas sobre propuestas de mejoras edilicias, salariales, en cuanto a sus tareas y al entorno que lo rodea en su labor diaria.

Algunos de los puntos a desarrollar en dicha encuesta son:

- ¿Cuál es la tarea que más te gusta de tu trabajo?
- ¿Qué puesto ocupa actualmente?
- ¿Qué tareas desarrolla de manera repetitiva?

- ¿Qué cambios realizaría a nivel edilicio?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos de su trabajo y cómo los modificaría?  
¿Con qué herramienta le gustaría trabajar para que esos aspectos sean menos gravosos?

Se incluye el costo total de la implementación de un nuevo producto de utilería con la cual se procederá a tener un conteo y supervisión de la selección de talentos, reclutamiento y demás menesteres del Departamento de Recursos Humanos.



Fuente: Pc completa Pentium para oficina

[https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-724276903-computadora-rapida-pentium-g4400-8gb-500gb-185-oficina- JM#position=3&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=c96b1eee-8a01-4cfd-b9ea-e8bab3a49881](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-724276903-computadora-rapida-pentium-g4400-8gb-500gb-185-oficina- JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=c96b1eee-8a01-4cfd-b9ea-e8bab3a49881)

Se incluye, además, un posible slogan interno de premio al “empleado/a del mes” teniendo en cuenta las categorías que proponga el encargado de la gestión de Recursos Humanos.

- Las personas en puestos de gestión de equipos y dirección establecerán las reglas del empleado del mes.
- Las metas por alcanzar para ganarse el reconocimiento serán realistas y factibles, basadas a partir del desempeño de los equipos y lo que beneficiaría a la empresa.
- Dichas metas, sin embargo, deben exigir un esfuerzo que signifique un reto para quien desee ser empleado del mes.

- Las recompensas deben ser atractivas para los colaboradores, según sus necesidades y contextos, pero también irán de acuerdo con los valores de la empresa.
- El proceso de selección del empleado del mes, sus reglas y recompensas deben ser conocidas por todos los que colaboran para evitar malentendidos.
- Este reconocimiento no debe utilizarse en lugar de otras prestaciones o beneficios contemplados por las leyes laborales del lugar.

Si se implementa correctamente, el empleado del mes puede traer varios beneficios.

### **Beneficios de implementar el reconocimiento del empleado del mes**

Das una motivación extra por un esfuerzo extra

Todos saben que siempre hay que hacer un buen trabajo y que requiere un empeño para nada pequeño. Pero también es cierto que quien se distingue de los demás y se posiciona a la cabeza tuvo que dar un gran esfuerzo.

Con la motivación correcta, como un reconocimiento, los colaboradores saben que el trabajo extra tendrá una recompensa que vale la pena, inmediata y a la medida de lo que invirtieron para cumplirlo. Por lo tanto, no dudarán en trabajar una hora extra, hacer unas llamadas más o esmerarse en la atención de los clientes para alcanzar esos objetivos.

Cuentas con nuevos indicadores de rendimiento más valiosos. Cuando estableces objetivos para dar una recompensa, agregas indicadores que te ayudan a medir los resultados y así elegir al empleado o empleados que merecen un reconocimiento.

La imagen “Employee of the Month” se compartirá en redes sociales de la empresa.



Fuente:

[https://mx.images.search.yahoo.com/search/images;\\_ylt=AwrJ7GFtM5BhWsoADCbD8Qt.;\\_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3BpdnM-?p=empleado+del+mes&fr2=piv-web&type=E210MX91215G0&fr=mcafee#id=21&iurl=https%3A%2F%2Fimage.freepik.com%2Fvector-gratis%2Fempleado-mes-concepto\\_23-2148452115.jpg&action=click](https://mx.images.search.yahoo.com/search/images;_ylt=AwrJ7GFtM5BhWsoADCbD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3BpdnM-?p=empleado+del+mes&fr2=piv-web&type=E210MX91215G0&fr=mcafee#id=21&iurl=https%3A%2F%2Fimage.freepik.com%2Fvector-gratis%2Fempleado-mes-concepto_23-2148452115.jpg&action=click)