

Universidad Empresarial Siglo XXI



Trabajo Final de Grado

Proyecto de desarrollo de marca empleadora en A.J. & J.A.

Redolfi S.R.L.

Alexis Gualco

DNI:32086139

Legajo: VRHU15155

Licenciatura en gestión de los recursos humanos

Índice

Índice	2
Resumen/Abstract	3
Introducción	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Marco de referencia institucional</i>	4
<i>Breve descripción de la problemática</i>	4
<i>Resumen de antecedentes</i>	5
<i>Relevancia del caso:</i>	6
Diagnóstico de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional</i>	12
<i>Análisis específicos según el perfil profesional</i>	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Justificación del Problema</i>	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance y Limitaciones</i>	21
<i>Acciones específicas</i>	21
<i>Marco de tiempo</i>	26
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	27
Conclusiones	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Referencias	30

Resumen

Para este trabajo se realizó un análisis de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. que es una Pyme ubicada en la provincia de Córdoba, República Argentina, su principal actividad está centrada en el sector mayorista de distribución y transporte de productos alimenticios. En el análisis se observaron falencias en la gestión de los recursos humanos. Las falencias se detectaron en los procesos de selección y reclutamiento, la falta de planes de capacitación, la falta de incentivos entre otros. Luego de profundizar el análisis teniendo en cuenta factores externos e internos y también verificar distintos trabajos científicos y bibliográficos sobre la temática tratada, se propone un plan de acción con el fin de comenzar a desarrollar la marca empleadora A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. a través de planes de capacitación, mejorar el reclutamiento y la selección de personal y generar incentivos para los colaboradores. Estas acciones buscan lograr mejoras al corto plazo y comenzar el desarrollo de una marca empleadora fuerte y atractiva para los distintos públicos.

Palabras clave: marca empleadora, gestión de los recursos humanos, plan de capacitación, reclutamiento y selección.

Abstract

For this work, an analysis of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. which is an SME located in the province of Córdoba, Argentine Republic, its main activity is focused on the wholesale distribution and transportation of food products. In the analysis, shortcomings were observed in the management of human resources. The shortcomings were detected in the selection and recruitment processes, the lack of training plans, the lack of incentives, among others. After deepening the analysis taking into account external and internal factors and also verifying different scientific and bibliographical works on the subject matter, an action plan is proposed in order to start developing the A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. through training plans, improve the recruitment and selection of personnel and generate incentives for employees. These actions seek to achieve improvements in the short term and begin the development of a strong and attractive employer brand for the different audiences.

Keywords: employer brand, human resource management, training plan, recruitment and selection.

Introducción

Marco de referencia institucional:

En la presente tesis final de grado haremos referencia a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Esta organización está ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, República Argentina. Su actividad está centrada en el sector mayorista de distribución y transporte de productos alimenticios. También posee una cadena de puntos de venta mayorista de alimentos, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería entre otros. Tiene una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista de alimentos, la familia Redolfi está asentada desde 1910 en la zona de James Craik. Actualmente la empresa cuenta con 170 empleados distribuidos en las distintas sucursales de la provincia de Córdoba. Tiene cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Esto le permite realizar una distribución eficaz a sus clientes distribuidos en la provincia y otras localidades fronterizas a la provincia Córdoba.

Su ubicación estratégica en la localidad de James Craik cercana a la ruta nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N.º 10 le da una ventaja competitiva en su sector.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a lo largo de los años ha mostrado un crecimiento constante en el sector mayorista de productos alimenticios. Actualmente la tercera generación preside la empresa, Pablo Redolfi, es el actual Socio Gerente junto a él trabajan en la empresa sus hermanos. Lo que junto con otras características configura a la compañía en lo que se considera una “empresa familiar”.

Breve descripción de la problemática:

Si bien como se mencionó anteriormente A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una organización que fue evolucionando con el paso de los años, hay sectores que continúan siendo inexistentes o ineficientes para el desarrollo óptimo de la empresa. Al verificar el organigrama lo primero que detectamos es que no existe un sector de Recursos Humanos formal. Los sueldos se liquidan desde el sector de administración. Otro proceso esencial para el desarrollo de la organización como la selección y reclutamiento de personal se realiza por los propios interesados. Tampoco existen procesos de inducción y capacitación para nuevos integrantes de la empresa, se realizan mientras trabajan. Otro inconveniente es que las promociones se

realizan por los criterios de confianza y antigüedad sin tener en cuenta las competencias de los colaboradores por lo que no siempre los resultados son los esperados.

Aunque actualmente la rotación del personal es baja, los procesos ineficientes o inexistentes mencionados anteriormente pueden acarrear descontento en los empleados, un mal clima laboral o que prioricen otro empleador a la hora de elegir donde trabajar.

Resumen de antecedentes:

Para el desarrollo del trabajo se han verificado distintos autores que han trabajado en problemáticas similares en distintas organizaciones.

En su trabajo del 2014 Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana en su trabajo Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador definen el employer branding o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del employer branding es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma (pag.3).

En su trabajo del 2021 Campo Elías López-Rodríguez y Samir Ricardo Neme-Chaves hacen referencia a que los empleados son uno de los principales *stakeholders* de la organización por lo que se deben generar propuestas de valor que cumplan con sus expectativas. También se refieren a los elementos que se deben tener en cuenta como una remuneración equitativa, un buen ambiente laboral, seguridad, cobertura de salud entre otros elementos que los colaboradores o futuros colaboradores esperan tener en su trabajo.

También lo señala Mondy, R.W. “La imagen corporativa se ha vuelto una estrategia importante de reclutamiento. En el concepto de cultura del empleador no solamente están implicados los recursos humanos, sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforman la compañía” (Mondy, R.W. (2010) P.3).

Sobre el reclutamiento y la selección de personal como indican Olga Lidia Martínez Reinoso y Tania Vargas Fernández en su trabajo, Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local del año 2019 “Uno de los procesos clave de la gestión de recursos humanos lo constituye el reclutamiento y selección del personal. Mediante el mismo, toda organización se asegura de contar con personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales”.

Los trabajos y libros mencionados intentan dar respaldo al diagnóstico descrito anteriormente, además de demostrar la importancia y utilidad de formar una marca empleadora.

Al formar a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Como una marca empleadora se pretende poder atraer a la organización a los mejores talentos disponibles en el mercado como así también retener al personal que se forma en la organización. Realizar las tareas de generar una marca empleadora además contribuirá a mejorar la imagen general de Redolfi S. R. L. con todos los actores que se relacionan como proveedores y la comunidad en general.

Relevancia del caso:

Al poder consolidar una marca empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Se podrá mejorar el clima laboral de la empresa, reducir los costos de contratación, se podrán atraer y retener mejores talentos. Esto se va a traducir en una mejora en la productividad de los empleados, generando mejores resultados económicos para la empresa en cuestión. Al mejorar su condición se contribuirá a una mejora en la economía en general. ayudando al crecimiento económico de la región y del país. Sobre todo, se contribuirá a las economías locales por ejemplo aumentando el personal contratado en las localidades en las que tiene presencia. Por otra parte, la marca empleadora también contribuirá al bienestar personal de los empleados que trabajan en Redolfi lo que ayudará a construir una mejor sociedad en general.

Diagnóstico de Situación

Descripción de la situación:

Si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que ha mostrado un crecimiento continuo a lo largo de los años aún carece de procesos formales de recursos humanos en función de esto presenta falencias en la gestión de sus colaboradores (no existe sector de recursos humanos). Como por ejemplo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, cuando surge la necesidad de realizar una incorporación esta responsabilidad queda delegada en el sector que presenta la necesidad, sin tener precisión si la persona que ingresa cuenta con las herramientas y competencias necesarias para cubrir el puesto de manera eficiente. Lo que puede conllevar a mayores costos de capacitación o que el nuevo empleado no se adapte a la organización y renuncie aumentando la rotación de personal con los costos para la organización que esto trae aparejado. Recordemos que uno de los principales objetivos del reclutamiento y selección es encontrar el talento más adecuado para el puesto de trabajo en cuestión.

De la mano de la incorporación de nuevos empleados tenemos el proceso de inducción o socialización del nuevo personal que ingresa a la organización que en este caso es inexistente. La capacitación del personal ingresante se realiza directamente en el puesto de trabajo, la inducción del personal es un aspecto fundamental que mejorar ya que en esta etapa de adaptación se le deben transmitir al nuevo miembro la cultura de la empresa, sus valores, misión, visión y sus objetivos organizacionales. Es la primera impresión que el nuevo colaborador se lleva de la compañía. Además, también cabe mencionar que el personal con una capacitación inicial acorde será productivo en un corto plazo al contrario de un empleado que no reciba una inducción adecuada. También debemos mencionar que la manera en la que se realiza la promoción de los colaboradores a ocupar cargos de mayor jerarquía no es la más adecuada. Se realiza en función de la antigüedad y confianza que tienen sus superiores. Este método que no tiene en cuenta si el empleado cuenta con las competencias adecuadas para el nuevo puesto ha generado en la empresa dificultades que han llevado a retroceder la decisión con las distintas implicaciones que esto puede tener. Realizar los ascensos de esta manera perjudica el clima laboral en la empresa y puede ocasionar disconformidad en otros colaboradores y posibles pérdidas de talentos. Además de no contribuir a la una buena imagen de marca empleadora.

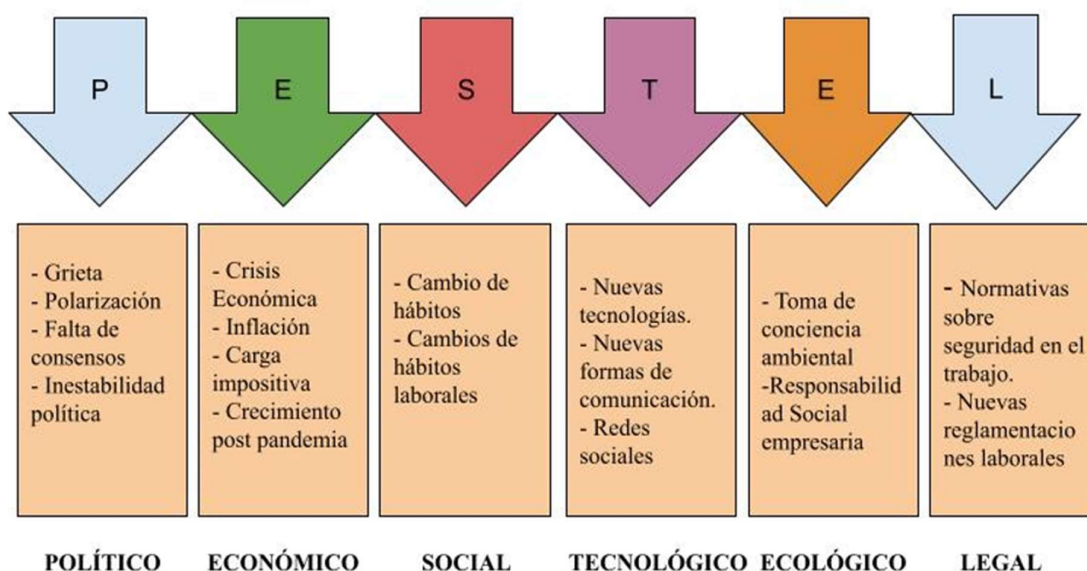
Como hemos visto esta organización carece de un departamento de recursos humanos por lo que entendemos que es prioritario comenzar a armarlo para construir una marca

empleadora que contribuya a la consolidación de la organización y que continúe creciendo de manera constante.

Análisis de contexto:

Para tener una imagen más integral del contexto en el que se desarrolla la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. A continuación, realizamos un análisis PESTEL que tiene en cuenta el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y laboral (como lo indican sus siglas) en el que se desempeña la organización.

Análisis PESTEL



Elaboración propia.

➤ *Político:*

El panorama político en el que actúa la empresa objeto del trabajo es muy complejo, actualmente en Argentina la política se encuentra con una división muy marcada y complicada que han denominado “la grieta”¹, es un enfrentamiento político entre kirchneristas y antikirchneristas esta polarización tan extrema que conlleva a una falta de consenso en casi toda política que se emprenda. Por supuesto esta confrontación genera un contexto muy inestable. Además de este conflicto en los últimos meses del año 2021 y primeros meses del 2022 se ha producido una división en el actual gobierno referente a los acuerdos por la

¹ La grieta (Argentina). (n.d.). Wikipedia. Retrieved May 3, 2022, from [https://es.wikipedia.org/wiki/La_grieta_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_grieta_(Argentina))

refinanciación de la deuda Argentina con el Fondo Monetario Internacional, esto suma más inestabilidad al contexto político actual.

➤ *Económico:*

La situación económica en Argentina es muy compleja, si bien por un lado hay una gran expectativa por superar la pandemia del COVID 19 y recuperar el terreno perdido en estos últimos años hay problemas muy graves como una inflación ingobernable, según el INDEC “el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo del 2022 una variación de 6,7% con relación al mes anterior”². Este es uno de los principales factores que preocupa a las PYMES como menciona el artículo del diario El Economista en un informe realizado sobre la actualidad de las PYMES “El 90% consideró prioritario controlar la inflación, según encuesta del ENAC”³. Otro de los inconvenientes económicos que tienen las PYMES en Argentina es la presión tributaria, las empresas en general sobre el sueldo de un empleado pagan 23% cargas sociales (compuesto por contribuciones a la obra social, jubilación, sindicato y ART) por otra parte el empleado paga el 17% sobre su sueldo bruto sin tener en cuenta la cuota sindical. El diario digital *Ámbito* en su edición del día 9 de febrero del 2022 publicó una nota titulada: “El gran problema de las Pymes: la carga impositiva en la economía formal”³. Estos inconvenientes estructurales de la economía Argentina generan una gran incertidumbre, por lo que aumenta el riesgo y hace muy difícil que haya crédito para que las PYMES puedan invertir. En el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Algunos factores los han afectado menos ya que comercializan productos denominados de primera necesidad por lo que su consumo no sufre grandes variaciones y una gran parte de la expansión la han podido autofinanciar con la venta de inmuebles (loteo). Es oportuno también mencionar que en la actualidad la economía es afectada por el conflicto en Rusia y Ucrania, el enfrentamiento bélico entre estos dos países ha hecho por ejemplo elevar el precio del trigo. Según el artículo Dante Rofi en el diario La Nación “En lo que va de 2022 este precio creció un 34,84% respecto de los 310 dólares vigentes el último día de operaciones de 2021”⁴. Al ser un commodity que es de las principales producciones de Argentina nos toca de lleno, también sucede lo mismo con el precio de otros productos como por ejemplo el gas natural.

² Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2022, abril). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Retrieved April 19, 2022, from <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

³ Las pymes superaron el Covid, pero deberán afrontar los problemas estructurales. (2021, November 2). El Economista. Retrieved April 20, 2022, from <https://eleconomista.com.ar/economia/las-pymes-superaron-covid-pero-deberan-afrontar-problemas-estructurales-n47460>

⁴ Rofi, D. (2022, March 3). *Por la guerra en Ucrania, el precio del trigo ya es récord en Chicago*. La Nación. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/por-la-guerra-en-ucrania-el-precio-del-trigo-ya-es-record-en-chicago-nid03032022/>

➤ *Social:*

Continuando con el tercer parte del análisis PESTEL los factores sociales mencionaremos son los cambios de los hábitos y costumbre laborales que han surgido de manera intempestiva por el paso de la pandemia, el principal de ellos la posibilidad real de conseguir un empleo “home office” o teletrabajar. Una nota del diario digital iProfesional menciona “en una encuesta realizada a 8.000 trabajadores y empleadores se expone que el 74% de los mismos hoy elige un esquema bimodal, con días de trabajo a distancia y otros de trabajo en la oficina”⁵, si bien es complejo aplicar para una industria mayorista esquemas de teletrabajo se tendrán que tener en cuenta estas tendencias para poder captar a los mejores talentos. Esto también nos indica que es importante para el general de los trabajadores el equilibrio entre su vida personal y el trabajo, en la empresa que estamos analizando la jornada laboral promedio ronda las 12 horas (según lo indican las descripciones de puesto), será importante tener en cuenta esto para adaptarse a las nuevas expectativas de la sociedad respecto al empleo deseado y también muy importante para formar una marca empleadora.

➤ *Tecnológico:*

Referente a lo tecnológico A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. debe utilizar a su favor las T.I.C (Tecnologías de la información), acompañar los avances tecnológicos será fundamental para su desarrollo como organización. Los avances tecnológicos han modificado mucho de los comportamientos habituales desde cómo se relacionan las empresas con los proveedores hasta cómo se realiza la comunicación interna en una organización. Cómo se utilizan algunas de las herramientas que nos da la tecnología es fundamental para formar una marca empleadora, desde la página web de la compañía que será una de las formas de comunicarse tanto con proveedores, clientes como también con posibles talentos a contratar. Es fundamental contar con una página web que comunique de manera eficiente lo que necesita cada uno de los actores que mencionan antes, desde cómo contactar con pago a proveedores, como hacer llegar un curriculum en caso de querer trabajar en la empresa o cómo adquirir productos. Otro punto importante de las tecnologías de la información y comunicación es el uso de las redes sociales, su uso es fundamental desde la publicidad para captar clientes teniendo presencia en redes sociales como *Facebook* o *Instagram* como también es importante tener presencia en redes de empleo como *LinkedIn* para captar talentos. Las generaciones más jóvenes como los *centennials* consumen información y se comunican principalmente por medio de redes sociales. También son

⁵ Según una encuesta, los argentinos no quieren volver a la oficina. (2021, November 1). iProfesional. Retrieved April 24, 2022, from <https://www.iprofesional.com/actualidad/350916-segun-una-encuesta-los-argentinos-no-quieren-volver-a-la-oficina>

herramientas muy útiles para las comunicaciones institucionales. Las redes sociales de una empresa se deben gestionar de forma profesional, las debe administrar alguien con conocimiento en comunicación institucional o relaciones públicas. Las redes sociales serán un factor muy importante en la formación de una marca empleadora, ya que será por medio de ellas el primer contacto de muchas personas con la empresa. Los procesos de recursos humanos también son modificados por las nuevas tecnologías desde la manera de realizar entrevistas sin necesidad de estar en el mismo lugar físico, hasta procesos *hard* del sector como el archivado de recibos de sueldo. En la actualidad se puede trabajar con distintas plataformas que ofrecen el servicio de recibo de sueldo digital, con distintas tecnologías para la firma electrónica o digital del documento. Así como existe la posibilidad de realizar los legajos del personal de manera digital, estas herramientas son muy útiles ya que permiten ahorrar costos de almacenaje como minimizar el uso del papel y contribuir al cuidado del medio ambiente⁶.

➤ *Ecológico:*

Con respecto al análisis ecológico en la provincia de Córdoba rige la Ley 10208/2014 que norma la política ambiental provincial. En el artículo 3 enumera sus objetivos entre los cuales menciona “Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras en forma prioritaria”⁷ (Ley 10208/2014, artículo 3). Este objetivo se puede relacionar con ser una empresa sustentable y el concepto de responsabilidad social. El instituto Ethos define la responsabilidad social empresaria como “Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.” (Instituto Ethos 2013)⁸. Si bien desde el punto de vista normativo no hay reglamentaciones sobre el reciclaje por ejemplo es importante socialmente contribuir a este tipo de prácticas desde la organización, esto mejorará su imagen corporativa y contribuye también a la marca empleadora.

➤ *Legal:*

⁶ Aparicio, I. (2020, February 26). Beneficios de tener los recibos de sueldo digitales - Cardinal. Cardinal Paperless Experts. Retrieved May 3, 2022, from <https://cardinal-systems.com/2020/02/26/beneficios-de-los-recibos-de-sueldo-digitales/>

⁷ *Texto actualizado*. (2014, June 27). Texto actualizado | Argentina.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-10208-123456789-0abc-defg-802-0100ovorpyel/actualizacion>

⁸ IARSE. (n.d.). IARSE. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.iarse.org/material>

El último análisis del PESTEL son los aspectos legales que debe tener en cuenta la organización. En este punto mencionaremos la ley 19587 de Higiene y Seguridad⁹ en el Trabajo, la cual tiene dos decretos que la reglamentan el 351/79 y 1338/96. Estas normativas indican las condiciones de seguridad que deben cumplir las empresas en Argentina. El decreto 351/79 establece las características edilicias de los establecimientos en los cuales las empresas se desempeñan. También indica las condiciones y la provisión de agua potable, establece las características de las conexiones eléctricas, de las herramientas y maquinarias, la protección contra incendios, la ventilación de los lugares de trabajo entre otras. El decreto 1338/96 establece las condiciones de los servicios de medicina laboral y de los servicios de higiene y seguridad en las empresas.

Por otra parte, más referido a la gestión de los recursos humanos en marzo del año 2021 se promulgó la ley N° 27555¹⁰ la que regula el régimen legal del contrato de teletrabajo, que si bien A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no tiene personal en este régimen laboral es menester conocerlo en caso de que sea necesario aplicarlo al personal. En marzo del año 2022 se reglamentó el artículo N° 179 de la ley de contrato de trabajo (Ley N° 20744/1974) el que indica “En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadoras que determine la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternales y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan”¹¹. El Decreto 144/2022 indica que en los establecimientos de trabajo donde presten tareas 100 personas o más deberá contar con espacios para el cuidado de niños y niñas de entre 45 días y 3 años de edad que estén a cargo de los empleados. También se indica que podrá reemplazarse por una suma no remunerativa, esta reglamentación entrará en vigor en marzo del 2023. La nueva reglamentación es importante tenerla en cuenta ya que aumentaran los costos laborales a partir de que entre en vigencia.

Diagnóstico organizacional:

Como comentamos anteriormente A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una PYME familiar que está presente hace 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. También posee una cadena de mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas,

⁹ LEY 19.587 del 21/4/72. (n.d.). Jus.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

¹⁰ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina. (2020, August 14). InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina. Retrieved April 24, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm>

¹¹ INFOLEG. (n.d.). Jus.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

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

Los autoservicios mayoristas se encuentran ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. En la actualidad 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 las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

Análisis FODA

En el análisis FODA se intentan visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe tener en cuenta la organización para su desarrollo.

Primero analizaremos las variables internas, fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Experiencia en el rubro mayorista (trayectoria de más de 50 años).
- Ubicación geográfica estratégica (cercanía a la ruta nacional N° 9 y a la ruta provincial N° 10).
- Presencia en gran parte de la provincia de Córdoba a través de sus sucursales.
- Flota Vehicular propia para realizar distribución de productos.
- Comercialización de productos de grandes empresas (Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A.,

Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes).

- Excelente relación con proveedores (bajo nivel de endeudamiento).
- El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta.
- Gran diversidad de productos ofrecidos y precios competitivos.
- Tiempos de entrega: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Buena relación con los empleados.
- Fuente de ingreso opcional: venta de lotes.

Entre las principales fortalezas de Redolfi podemos mencionar la holgada trayectoria en el sector y su gran conocimiento del contexto en el que se desempeña. Lo que lo ha llevado a un buen desarrollo de su negocio en toda la Provincia de Córdoba aprovechando la ubicación estratégica de James Craik para montar su base de operaciones obteniendo ventajas competitivas.

Debilidades:

- La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas (se redujo del 5% al 2,5%)
- No tienen clasificación de los clientes por volumen ni por comportamiento de compra.
- Ausencia de gerente comercial (en este momento el rol lo realiza el gerente general).
- No existe sector de recursos humanos, las funciones se realizan de manera aislada en distintos departamentos.
- No hay procesos para el reclutamiento y selección de los futuros colaboradores.
- No hay proceso de inducción para los distintos cargos y puestos. Los empleados aprenden mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.
- Los ascensos se determinan por confianza y antigüedad sin tener en cuenta si el colaborador cuenta con la formación y competencias necesarias para el puesto.
- Control ineficaz en el ingreso de mercaderías, no existe un sistema informatizado, como, por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

- Falta de procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo.
- No tienen análisis de siniestralidad.
- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

La principal debilidad que se observa en la organización es la falta de un sector de recursos humanos lo que como mencionamos acarrea una serie de dificultades en la gestión del capital humano, como la falta de inducción al personal ingresante, la falta de un proceso formal de selección y reclutamiento entre otras. Formando un departamento de recursos humanos se podrán atender estas deficiencias.

Ahora mencionaremos las variables externas divididas en oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- ❖ Aumento del consumo post pandemia (menor cantidad de restricciones).
- ❖ Proyección de crecimiento económico a nivel país para el año 2022.

Para este año se espera una recuperación económica lo que traerá un aumento del consumo por parte de la población en general, esto será oportuno para incrementar el nivel de ventas de la empresa Redolfi. Es posible que esto traiga aparejado la necesidad de mayor fuerza de trabajo.

Amenazas:

- ❖ Inestabilidad política, con falta de políticas a largo plazo.
- ❖ Crisis económica, alta inflación, crisis cambiaria.
- ❖ Cambio de los hábitos de consumo.
- ❖ La altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente.
- ❖ Alta carga tributaria.
- ❖ Posibilidad de regreso de restricciones por COVID o nuevas emergencias sanitarias (pandemias).

La principal amenaza es la crisis económica, la alta inflación genera mucha incertidumbre y especulación lo que no ayuda a poder planificar un crecimiento a largo plazo. La inflación constante mella el poder adquisitivo de los consumidores, lo que los hace perder capacidad de compra y de adquisición de nuevos productos. Complicando la actividad comercial.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera:

Una vez analizada la organización se puede observar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Tiene grandes fortalezas, como haber podido desarrollar una red de sucursales, tener un bajo

nivel de endeudamiento y una gran cantidad de clientes y una gran gama de productos ofrecidos. Sin embargo, aún tiene pendiente formalizar los procesos de recursos humanos, podemos observar en el organigrama de la organización que no existe el sector de recursos humanos. Las tareas inherentes a un sector de recursos humanos se realizan de manera aislada por distintos sectores. También se observa la carencia de inducciones al personal que ingresa a la empresa, es necesario trabajar y generar procedimientos que faciliten la gestión de los colaboradores. Los procesos de reclutamiento y selección no son los óptimos, cuando surge la necesidad de realizar una incorporación esta responsabilidad queda delegada en el sector que presenta la necesidad, sin tener precisión si la persona que ingresa cuenta con las herramientas y competencias necesarias para cubrir el puesto de manera eficiente.

Otro aspecto de la gestión de los recursos humanos observado en el caso, son las promociones o ascensos que se realizan por criterios de confianza y antigüedad sin tener en cuenta las competencias de los colaboradores por lo que no siempre los resultados son los esperados. Este aspecto tiene que ver con la cultura de la empresa, pero ha traído inconvenientes. La liquidación de sueldos se realiza desde el sector del de administración, las compensaciones monetarias se rigen para el personal convencionado por el convenio de empleados de comercio.

Tampoco se observa un método de comunicación interna o institucional que informe a los colaboradores que sucede en la compañía, que los mantenga involucrados sobre la situación de la empresa, solo existen canales informales.

También es menester mencionar que si bien hay una asesoría externa de seguridad e higiene no hay un sector permanente que efectúe las tareas relacionadas a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

Para poder comenzar la construcción de una marca empleadora el primer paso será solventar la falta de un sector de recursos humanos que pueda atender las falencias mencionadas dándole un mayor valor a los colaboradores. Como se menciona en el libro *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Para ser atractivos y fidelizar profesionales cualificados y motivados, las empresas tienen que prestar atención a sus necesidades y expectativas, diseñar ofertas de valor ad hoc (culturales, estratégicas, ventajas competitivas, relativas al entorno laboral...). Este proceso de intercambio de los candidatos y empleados con la organización va a generar emociones positivas y experiencias que formarán la marca empleadora en la mente y en el corazón de los colaboradores. (Rodríguez-Tarodo, A. & Recuero Virto, N. 2018).

Marco Teórico

En el siguiente apartado se pretende desarrollar un marco teórico del concepto de marca empleadora y los conceptos relacionados a su conformación.

Unos de los primeros en definir el término marca empleadora fueron Ambler y Barrow en su artículo *The employer brand* del año 1996, según ellos la marca empleadora consiste en un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la empresa empleadora que no sólo determina la identidad del empleador, sino que además, abarca la cultura, así como sus políticas dirigidas a la atracción, motivación y retención de los talentos actuales y potenciales (Ambler y Barrow, 1996).

Más cerca en el tiempo la marca empleadora se describe como la confluencia de necesidades de la organización y de los empleados, donde el desarrollo de la marca empleadora es la vía que da respuestas a las dos partes. Por la parte de la empresa captar y contar con el talento necesario para cumplir sus objetivos y para los empleados recibir una contrapartida que lo satisfaga y la experiencia que devuelve el empleador en respuesta a sus esfuerzos y compromiso. En resumen, para Rodríguez-Tadaro (2018) la definición de marca empleadora es “la imagen del empleador que tenemos de una organización fruto de la oferta de valor comunicada y experimentada en la relación con ella.” (Rodríguez-Tarodo, A. & Recuero Virto, N. 2018 P.36). Lo comentado anteriormente lo podemos relacionar con lo que Mondy R.W nos menciona “La imagen corporativa se ha vuelto una estrategia importante de reclutamiento. En el concepto de cultura del empleador no solamente están implicados los recursos humanos, sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforman la compañía” (Mondy R.W. 2010 P.3).

Por otra parte, Linardi y Cortina mencionan que no hay que olvidar que todas las acciones comunican y esas comunicaciones de hechos y palabras son la que crean la base de la marca empleadora, la coherencia entre los hechos y las palabras ayudarán a crear una marca empleadora fuerte y respetable en el mercado laboral (Linardi y Cortina 2019 P.62).

Como mencionamos anteriormente la marca empleadora contribuye a captar y a fidelizar al talento, asociado a esto tenemos el reclutamiento y la selección de personal. “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Es la manera en la que la organización ofrece en el mercado de empleos sus ofertas laborales, será

eficaz siempre que provea de manera suficiente al proceso de selección (Chiavenato 2009 P.128).

Mondy define la selección de personal como “el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización”. La adecuada adaptación del candidato con el puesto de trabajo y con la organización es el objetivo de la selección (Mondy R.W. 2010 P.158).

Siguiendo lo comentado, otra parte de la marca empleadora es la experiencia que tiene el colaborador en la organización. Esta comienza por lo general con el proceso de inducción. Con los procesos de inducción o socialización como lo menciona Chiavenato, “se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta” (Chiavenato 2009 p.167). Las inducciones al personal tienen distintas duraciones en función del puesto y el grado de socialización que se quiere alcanzar. Las pueden dictar el departamento de capacitación o un supervisor o jefe.

Otro punto relacionado con lo comentado es la capacitación, Chiavenato la define como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato 2009 p.322) con respecto al desarrollo este autor nos indica “es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión” (Chiavenato 2009 p.322). El desarrollo en general tiene una duración mayor a la capacitación y tiene el fin de que el colaborador incorpore conocimientos que trascienden a su puesto actual, es la preparación para en un futuro realizar tareas más complejas u ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Continuando con la experiencia del empleado, el concepto de propuesta de valor para el empleado o PVE (también conocida como EVP por sus siglas en inglés) está estrechamente relacionado con la marca empleadora. Rodríguez-Tarodo la definen como: “la *employee value proposition* (EVP) es la oferta de valor que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso”. La PVE contiene los valores, beneficios, ventajas, políticas, procesos que el empleador pone a disposición de los colaboradores para su progreso y desenvolvimiento. Es un resumen de lo que la organización tiene e intenta suministrar a sus colaboradores, debe ser una propuesta profesional diferenciadora (Rodríguez-Tarodo, A. & Recuero Virto, N. 2018 P.37). La propuesta de valor para el empleado debe abarcar toda su vida laboral desde el ingreso, el plan de carrera hasta su salida de la organización. Por otra parte, Borrachia (2015) afirma que la PVE es una parte importante de

la marca empleadora, y que es posible segmentarla y ofrecer distintas propuestas de valor dependiendo la que mejor se adapte a cada empleado.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Como mencionamos anteriormente A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Tiene grandes fortalezas, como haber podido desarrollar una red de sucursales, tener un bajo nivel de endeudamiento y una gran cantidad de clientes y una gran gama de productos ofrecidos.

Pero aún tiene pendiente formalizar los procesos de recursos humanos, como se indicó anteriormente no existe un sector de recursos humanos. Las tareas inherentes a un sector de recursos humanos se realizan de manera aislada por distintos sectores. La falta de gestión de los recursos humanos trae aparejados distintos inconvenientes como selecciones de personal sin criterio que aumentan los costos de contratación, falta de capacitación a los ingresantes, lo que trae aparejado bajo nivel de productividad, los ascensos basados en solo en conceptos de antigüedad y confianza lo que ha llevado a retrotraer decisiones.

Haber pospuesto por parte de la organización la creación de sectores por recursos humanos, comunicación institucional o seguridad e higiene denota desinterés por el cliente interno en este caso los empleados.

Justificación del Problema

Como hemos observado A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Existe una gran deficiencia en los procesos de gestión del capital humano, esto complica la construcción de una marca empleadora fuerte y atractiva. Entre los procesos no gestionados se observa la carencia de inducciones al personal que ingresa a la compañía, los ingresantes aprenden mientras trabajan y quedan pendientes instruirlos en temas relacionados a la cultura de la organización. Por otra parte, los ascensos o promociones se realizan teniendo en cuenta la antigüedad y la confianza, pero al no tener planes de capacitación y desarrollo el personal no tiene las competencias necesarias a la hora de ocupar el puesto. Los procesos de reclutamiento y selección quedan delegados en el sector que presenta la necesidad, al realizar la incorporación no se verifica correctamente si la persona que ingresa cuenta con las herramientas y competencias necesarias para la posición. Estas problemáticas reducen la productividad en general, haciendo mella en el desempeño laboral de los colaboradores, afectando el clima de toda la organización.

Conclusión diagnóstica

Por lo mencionado anteriormente creemos que es necesario trabajar en la configuración de una marca empleadora para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Será primordial solventar la falta de un sector de recursos humanos que pueda atender las falencias mencionadas anteriormente dándole un mayor valor a los colaboradores, mejorando el clima laboral a través de procesos eficientes y objetivos.

La imagen de una marca empleadora fuerte y atractiva contribuirá a la fidelización de los empleados actuales y atraerá a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral.

La formalización de los procesos antes expuestos será necesarios para que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. continúe desarrollándose como una empresa líder en su rubro, como lo sería para cualquier organización de su tamaño y características.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar el desarrollo de un proyecto de marca empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. A través de la formalización, organización de los procesos de recursos humanos y la generación de una propuesta de valor para los empleados.

Objetivos Específicos

- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la organización.
- Diseñar un plan de capacitación basado en las competencias necesarias para ocupar un puesto jerárquico, para que los empleados la realicen previo a una promoción o ascenso.
- Diseñar un plan de capacitación para los mandos altos y medios sobre la importancia del desarrollo de la marca empleadora de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.
- Releva a través de una encuesta que beneficios perciben los colaboradores como más significativos, en función de los resultados aplicarlos para fidelizar a los empleados.

Alcance y limitaciones

La presente propuesta está destinada a todos los sectores que componen la compañía y a todas sus sucursales y almacenes. El desarrollo se realizará en el tercer cuatrimestre del año 2022. Referente a las limitaciones se desconoce el presupuesto con el que se cuenta, tampoco tenemos información exacta sobre los puestos existentes y la formación de los colaboradores. Tampoco tenemos información exacta sobre si existen incentivos económicos extras al sueldo de convenio o de otro tipo.

Acciones Específicas

El presente plan de acción pretende dar herramientas para la gestión de los recursos humanos de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. para ello se proponen las siguientes acciones.

Acciones

A- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la organización.

1. Realizar el relevamiento de las tareas de cada puesto y crear la descripción del puesto. El servicio contratado para concretar este objetivo realizara en la empresa mediante observación y reuniones con supervisores o jefes el relevamiento de las tareas de cada puesto para generar la descripción de tareas.
2. Con la información relevada y la descripción de tareas se creara el perfil de cada puesto para tenerlo disponible para futuras búsquedas.
3. Contratar el servicio de un *Community Manager* para realizar la creación del perfil de la empresa en LinkedIn. El perfil se utilizará para publicar búsquedas e información de la empresa.
4. Crear el perfil de la empresa en el portal de empleo computrabajo.com para utilizarlo cuando surja la necesidad de realizar una publicación.

Con estas acciones se pretende facilitar la búsqueda de personal para la empresa, atraer los perfiles más acordes para el puesto que se realiza la búsqueda, tratando de atraer los mejores talentos disponibles en el mercado para cubrir la posición buscada. Para realizar estas acciones se necesitará la colaboración de todos los colaboradores implicados en los relevamientos y sus superiores para una correcta confección de los perfiles. Esta acción conllevara un periodo de 8 semanas (especificado en marco de tipo) luego de este periodo la empresa contara con las herramientas para realizar búsquedas de personal de una manera mas organizada y eficiente.

Recursos

Para alcanzar este objetivo se tendrá que realizar la contratación del servicio de una consultora o un profesional de recursos humanos que realice el relevamiento de tareas de cada puesto y generar la descripción de tareas, en función de lo relevado crear los perfiles de los puestos. El costo del relevamiento, la descripción de tareas y la confección del perfil es de \$6200 por cada uno. En principio se necesitará la descripción de ocho puestos, el total será de \$49600. Además de esto se deberá contratar el servicio de un *Community Manager* que cree un perfil acorde en la red de profesionales LinkedIn para publicar las búsquedas e información de la empresa. El costo del desarrollo del perfil es de \$5000. Por último, el costo de la utilización de un portal de empleo, en este caso computrabajo.com tiene un costo de publicación de \$4060 por aviso. El costo total estimado para llevar a cabo esta acción es de \$ 58.660.

B- Diseñar un plan de capacitación basado en las competencias necesarias para ocupar un puesto jerárquico, para que los empleados la realicen previo a una promoción o ascenso.

1. Utilizando la información del relevamiento de tareas y los perfiles determinar las competencias necesarias para cada puesto jerárquico.
2. En función de las competencias necesarias para cada puesto crear un plan de capacitación para generar estas competencias antes de un ascenso o promoción.
3. Diseñar una evaluación para determinar si se adquirieron las competencias necesarias.

Con estas acciones se propone diseñar un plan de capacitación para que los colaboradores lo realicen previo a un ascenso, de esta manera asegurar que todos los líderes de equipo tenga las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas y dirigir el equipo de trabajo a su cargo. Se propone crear un plan de capacitación para desarrollar las competencias generales que debe tener un líder de equipo como por ejemplo orientación a los resultados, dinamismo o capacidad de adaptación a los cambios. Por otra parte, al tener el perfil con la información exacta se sabrá los conocimientos de herramientas específicas que debe conocer para el puesto, como por ejemplo un software de gestión que se utilice en ese sector en particular, en caso de que no cuente con ese conocimiento al tenerlo identificado se podrá programar la capacitación previo a que ocupe el puesto. Con estas herramientas disminuir la probabilidad de que no pueda ejercer su puesto de manera eficiente y tener que retroceder en la decisión.

Para realizar estas acciones se utilizará el mismo profesional o consultora que en el punto anterior, también al conocer con exactitud el perfil y las competencias necesarias para el puesto se podrá realizar una selección mas exacta de candidatos para el ascenso o promoción. Para luego capacitarlo en las competencias necesarias para ocupar el puesto jerárquico. La capacitación se efectuará según necesidad, previo a un ascenso o promoción.

Recursos

Para diseñar el plan de capacitación se utilizará la información relevada para la realización de las descripciones de puesto y perfiles. Se contratará el servicio de la consultora o profesional para diseñar el plan de capacitación. Costo del diseño \$15000. Se necesitará de la colaboración de los jefes para el correcto relevamiento de las competencias.

C- Diseñar un plan de capacitación para los mandos altos y medios sobre la importancia del desarrollo de la marca empleadora de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

1. Diseño de la capacitación por parte del especialista en la temática.

2. Dictado de la capacitación.
3. Evaluación de la capacitación y factibilidad.

Se propone realizar un programa de capacitación para los medios altos y medio de la organización con el fin de involucrarlos en el desarrollo de la marca empleadora, haciéndolos partícipes necesario para el desarrollo de este proyecto. La capacitación les brindará herramientas necesarias para que conozcan la importancia del desarrollo de la marca empleadora de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. y sean ellos los principales comunicadores de las ideas para generar una imagen atractiva de empleador tanto para los empleados como para afuera de la organización. Este programa consta de tres etapas la primera el diseño de la capacitación por parte de una consultora o profesional especialista en la temática. Luego el dictado de la capacitación propiamente dicho, que serán cuatro encuentros una vez por semana. Estos encuentros serán de forma virtual para que puedan participar los colaboradores de distintas sucursales sin incurrir en gastos de traslado y logística. Por último, se realizará la evaluación de los conceptos impartidos en la capacitación y posteriormente transcurrido un tiempo razonable se realizarán nuevas evaluaciones para determinar si fue factible el programa de capacitación.

Recursos

Para concretar este objetivo se realizará la contratación de una consultora externa especializada en la temática quien impartirá la capacitación de manera virtual. La capacitación tendrá una duración de tres meses y el costo por asistente es de \$25000. Se estima que se deberá capacitar a 10 colaboradores por lo que el costo total de la capacitación es de \$250000 por única vez incluyendo el costo de las evaluaciones. Para la capacitación se utilizará el sistema de reuniones virtuales que utilice la empresa, en caso de que no cuenten con uno se utilizará la aplicación de *Google meet* en su formato gratuito.

D- Relevancia a través de una encuesta que beneficios perciben los colaboradores como más significativos, en función de los resultados aplicarlos para fidelizar a los empleados.

1. Diseño de una encuesta por parte de un profesional de recursos humanos o una consultora con el fin de verificar que beneficios perciben los colaboradores como más significativos.
2. Envío de la encuesta a cada colaborador vía correo electrónico, para la realización de la encuesta se utilizará la aplicación de *formulario de Google*. El formato es de fácil utilización y se puede realizar desde una computadora o un teléfono móvil.

3. Una vez que los colaboradores la realicen se realizara el análisis de la información recabada.
4. Presentación a la gerencia para que evalúe la información y verifique qué beneficios pueden brindar.
5. En los casos afirmativos gestión del beneficio.

Se propone realizar una encuesta al total de la nomina para saber que beneficios ven los colaboradores como mas importantes en su empleo. Por ejemplo, se consultará sobre la importancia de días libres para tramites personales, que se puedan tomar el día de su cumpleaños, la posibilidad de trabajar algún día de la semana en la modalidad teletrabajo en los puestos que esto sea posible. También se consultará sobre beneficios como descuentos para compras, gimnasios o instituciones educativas. Una vez recabada la información se realizará un informe para presentar a la gerencia y que consideren que beneficio aplicar.

Recursos

Para confeccionar la encuesta y el posterior análisis de los datos se necesitará la contratación de un consultor externo que realice estas tareas. El costo de estas tareas por parte del consultor tiene un costo de \$20000. La encuesta se realizará por la aplicación de *formulario de google* la cual es de uso gratuito por lo que no significará un costo para la realización por parte de los colaboradores.

Marco de tiempo

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se plasma el tiempo que se empleara para llevar a cabo cada una de las acciones.

ACCIONES	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la organización.																
Realizar el relevamiento de las tareas de cada puesto y crear la descripción del puesto.																
Con la información relevada crear el perfil de cada puesto.																
Realizar la creación del perfil de la empresa en LinkedIn.																
Crear el perfil de la empresa en el portal de empleo computrabajo.com																
Diseñar un plan de capacitación basado en las competencias necesarias para puestos jerárquicos																
Con la información del relevamiento de tareas y los perfiles determinar las competencias necesarias para cada puesto.																
Crear un plan de capacitación para cada puesto jerárquico.																
Diseñar una evaluación para determinar si se adquirieron las competencias necesarias.																
En función de la necesidad determinar el dictado de la capacitación y posterior evaluación.																
Diseñar un plan de capacitación para los mandos altos y medios sobre la importancia del desarrollo de la marca empleadora																
Diseño de la capacitación por parte del especialista en el tema.																
Dictado de la capacitación.																
Evaluación de la capacitación.																
Relevar a través de una encuesta que beneficios perciben los colaboradores como más significativos																
Diseño de la encuesta por parte de la consultoría.																
Envío de la encuesta a cada colaborador vía correo electrónico.																
Análisis de los datos.																
Presentación a la gerencia para evaluar que está en condiciones de aplicar.																
En los casos afirmativos gestión del beneficio.																

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

Para evaluar los beneficios de las acciones mencionadas anteriormente primero mencionaremos el costo de llevarlas a cabo.

Presupuesto		
Objetivo A	Perfiles	\$49,600.00
	Desarrollo Perfil LinkedIn	\$5,000.00
	Publicación Búsqueda	\$4,060.00
Objetivo B	Plan de capacitación	\$15,000.00
Objetivo C	Capacitación Marca empleadora (única vez)	\$250,000.00
Objetivo D	Encuesta y análisis de datos	\$20,000.00
	TOTAL	\$343,660.00

Fuente: Elaboración propia.

Con el desarrollo de las acciones propuestas lo que se espera es poder disminuir el índice de rotación de los empleados, esto lo podremos ir verificando con el paso del tiempo a ver si aumentan o disminuyen la cantidad de personas que se desvinculan de la compañía. También se espera atraer a los mejores talentos disponibles, al aumentar la difusión y la calidad de las búsquedas realizadas. Con la reducción del índice de rotación se espera generar un ahorro en contrataciones y gastos de desvinculación que estimamos en \$80000 al año (entre costos de búsqueda, exámenes médicos, entrenamiento y capacitación, ropa de trabajo, etc.).

Con las capacitaciones previas a las promociones o ascensos se espera puntualmente que no ocurran situaciones de tener revertir un ascenso (como se relató anteriormente), esta situación puede incurrir en un costo muy alto para la empresa, no solo al tener problemas en el desempeño normal de las tareas, sino que incluso se puede tener que llegar a una desvinculación o luego de volver al puesto anterior una baja producción, falta motivación. No podemos monetizar específicamente el ahorro monetario, pero disminuimos el riesgo de que vuelva a ocurrir una de estas situaciones.

El dar beneficios a los que se espera un mayor compromiso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, una mejora en el clima laboral lo que se traducirá en una mejora en la producción en un ambiente de trabajo sano. A través del mayor compromiso se espera una reducción en el nivel de ausentismo general. Partiendo de que un sueldo bruto de un empleado de comercio en mayo del año 2022 es de \$124000 más \$31620 de cargas sociales (25.5%) el costo de un empleado por mes es de \$155620 (es un importe aproximado dependerá

de la categoría y remuneraciones variables). El costo por día por empleado es \$5187.33. Esperamos que en el año haya 20 ausencias menos, lo que se traduce en un ahorro de \$103.746,66 por año.

La capacitación sobre marca empleadora para los mandos medios y altos es una acción de muy difícil medición de los resultados, pero creemos que es fundamental el involucramiento de los jefes. Ellos deben ser los primeros en involucrarse y conocer el objetivo corporativo del desarrollo de la marca empleadora de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Su acompañamiento será esencial para cumplir el objetivo.

ROI=	(183.746,66 - 343660)	X 100 =	-46,53
	343660		

En el cálculo del ROI observamos que nos da un margen negativo, esto se debe a que el desarrollo de la marca empleadora es un proyecto a largo plazo. Con el correr del tiempo esto se revertirá y nos comenzará a dar un margen positivo. También hay que tener en cuenta que no se contabilizan los beneficios de dos de las acciones, por ejemplo, las capacitaciones para evitar la retracción de un ascenso es un gran ahorro que no contabilizamos o el beneficio de que la persona que obtiene una promoción cuenta con las competencias necesarias para el puesto nos dará un beneficio no contabilizado ya que hasta que no suceda su monetización no será posible.

Conclusiones

En este trabajo se realizó un análisis de la situación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. principalmente sobre la gestión del capital humano que se desempeña en la empresa. Del análisis se desprende que, si bien es una empresa con una holgada y solida trayectoria en el mercado mayorista y han mantenido un crecimiento constante a lo largo de los años, se observan falencias en la gestión de los recursos humanos.

Al no haber un departamento de recursos humanos las tareas inherentes al sector se realizan de manera aislada, se observan falencias en la gestión del personal y falta de procesos formales. La falta de gestión de los recursos humanos trae aparejados distintos inconvenientes como selecciones de personal sin criterio, falta de capacitación a los ingresantes, ascensos basados en solo en conceptos de antigüedad y confianza sin verificar si cuentan con las competencias necesarias.

Para atender estas situaciones se propone comenzar el desarrollo de la marca empleadora A. J. & J. A. Redolfi S. R. L; para este fin se plantean cuatro programas para solventar las problemáticas planteadas: diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la organización; diseñar un plan de capacitación basado en las competencias necesarias para ocupar un puesto jerárquico; diseñar un plan de capacitación para los mandos altos y medios sobre la importancia del desarrollo de la marca empleadora y relevar a través de una encuesta que beneficios perciben los colaboradores como más significativos, en función de los resultados aplicarlos para fidelizar a los empleados.

Con estas acciones se solventarán los problemas puntuales y comenzara la conformación de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L como una marca empleadora fuerte y atractiva.

Recomendaciones

Del análisis realizado se desprende la necesidad que la organización trabaje en la conformación de un departamento de recursos humanos que centralice y lleve adelante todos lo procesos inherentes al sector. El cual deberá contar con personal cualificado para la gestión y desarrollo del capital humano. Si bien los planes propuestos en este trabajo solventaran inconvenientes y traerán beneficios en la administración de los recursos humanos, será menester contar con un sector para el seguimiento, desarrollo de nuevos planes, formalización de procesos, con el fin de seguir trabajando en el desarrollo de la marca empleadora a lo largo del tiempo. También se recomienda la formalización de la comunicación interna a través de un subsector que se encargue de llevarla adelante.

Referencias

Libros:

- **Mondy, R.W. (2010).** *Administración de recursos humanos.* México: Pearson.
- **Idalberto Chiavenato (2009)** *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones Novena edición (P.167)*
- **Rodríguez-Tarodo, A. & Recuero Virto, N. (2018).** *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos.* Pearson Educación.
- **Andrea Linardi y Miguel Cortina (2019)** *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la Marca Empleador.* Granica
- **Borracchia, Carolina (2016),** Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora. Nicolás Agustín Di Candia

Papers:

- **Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro /** Santiago Antognolli ... [et.al.] ; dirigido por María Laura Lecuona. - 1a ed. - Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21, 2012.
- **Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana** *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador* *Universia Business Review*, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53 Portal Universia S.A. Madrid, España Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- **Campo Elías López-Rodríguez y Samir Ricardo Neme-Chaves,** *El employer branding en la*
- *s organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia,* *Contad. Adm vol.66 no.2 Ciudad de México abr./jun. 2021 Epub 11-Oct-2021* Recuperado: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422021000200011&script=sci_arttext#B23
- **Olga Lidia Martínez Reinoso y Tania Vargas Fernández,** *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local.* *Coodes vol.7 no.2 Pinar del Río mayo.-ago. 2019 Epub 02-Ago-2019* Recuperado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000200225&lang=es#aff2
- **AMBLER, T., & BARROW, S. (1996).** The employer brand. *Journal of brand management* Retrieved May 5, 2022, from <https://www.slideshare.net/ximosalas/primer-articulo-sobre-employer-branding-1996>

Sitios Web:

- *MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL - Resolución 142/2021.* (2021, March 19). BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319>
- Ley N° 20744/1974 Artículo 179, *INFOLEG.* (n.d.). Jus.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- INDEC, índice de precios al consumidor, *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina.* (2022, Abril). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Retrieved April 19, 2022, from <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- *Las pymes superaron el Covid, pero deberán afrontar los problemas estructurales.* (2021, November 2). El Economista. Retrieved April 20, 2022, from <https://eleconomista.com.ar/economia/las-pymes-superaron-covid-pero-deberan-afrontar-problemas-estructurales-n47460>
- *Según una encuesta, los argentinos no quieren volver a la oficina.* (2021, November 1). iProfesional. Retrieved April 24, 2022, from <https://www.iprofesional.com/actualidad/350916-segun-una-encuesta-los-argentinos-no-quieren-volver-a-la-oficina>
- Rofi, D. (2022, March 3). *Por la guerra en Ucrania, el precio del trigo ya es récord en Chicago.* La Nación. Retrieved April 20, 2022, from <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/por-la-guerra-en-ucrania-el-precio-del-trigo-ya-es-record-en-chicago-nid03032022/>
- Ley Higiene y seguridad en el trabajo, *LEY 19.587 del 21/4/72.* (n.d.). Jus.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>
- *RÉGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO LEY N° 20.744 INFOLEG.* (n.d.). Jus.gob.ar. Retrieved April 20, 2022, from <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Aparicio, I. (2020, February 26). Beneficios de tener los recibos de sueldo digitales - Cardinal. Cardinal Paperless Experts. Retrieved May 3, 2022, from <https://cardinal-systems.com/2020/02/26/beneficios-de-los-recibos-de-sueldo-digitales/>

- La grieta (Argentina). (n.d.). Wikipedia. Retrieved May 3, 2022, from [https://es.wikipedia.org/wiki/La_grieta_\(Argentina\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_grieta_(Argentina))
- AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*.