

Universidad Empresarial Siglo 21



**Proyecto de aplicación e implementación de marca empleadora para A.J.  
& J.A. Redolfi S.R.L.**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Godoy, Lourdes Azul

DNI: 41820064

Legajo: RHU026720

Directora de TFG: Gambino, Natalia

Córdoba, Argentina

2022

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado se tuvo como propósito diseñar y presentar una propuesta de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., empresa dedicada hace más de 60 años a la venta y distribución de productos alimenticios, cigarrillos, entre otros. Luego de la realización de un minucioso análisis, se dedujo que la empresa no contaba con un área de Recursos Humanos, ni con ningún proceso formal concerniente a ese departamento.

Para lograr el objetivo final, se propone, crear y fortalecer el departamento de Recursos Humanos con sus respectivos procesos, comenzando con los de reclutamiento, selección, motivación y promoción, entre otros; y también, definir el plan de posicionamiento de la marca en el mercado. Esto implica grandes beneficios para la organización y para sus colaboradores, además, significa el aumento de la productividad un 4%. Es esencial que la empresa pueda seguir con los procesos del área alineados con la marca empleadora para un continuo desarrollo.

*Palabras claves:* marca empleadora, motivación y propuesta de valor al empleado.

## **Abstract**

In this final degree project, the purpose was to design and present an Employer Brand proposal for A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a company who dedicated for more than 60 years to the sale and distribution of foodstuff, cigarettes, among others. After carrying out a detailed analysis, it was deduced that the company didn't have a Human Resources area, or any formal process concerning that department.

To achieve the final objective, it's proposed, to create and strengthen the Human Resources department with its respective processes, beginning with recruitment, selection, motivation and promotion, among others; and also, define the brand positioning plan in the market. This implies great benefits for the organization and for its collaborators, in addition, it means a 4% increase in productivity. It is essential that the company can continue with the processes of the area aligned with the employer brand for continuous development

*Keywords:* employer brand, employee value proposition and motivation.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	9
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Análisis FODA</i> .....	13
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Marca Empleadora</i> .....	17
<i>Gestión del Talento</i> .....	18
<i>Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos</i> .....	18
<i>Propuesta de Valor al Empleado</i> .....	19
<b>Diagnóstico</b> .....	20
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	21
<b>Plan de implementación</b> .....	22
<i>Objetivo general</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Acciones</i> .....	22
<i>Jornadas de capacitación para la identificación cultural organizacional</i> .....	22
<i>Diseñar y especificar el proceso de reclutamiento y selección</i> .....	24
<i>Diseñar una propuesta de valor (PVE) mediante un newsletter interno mensual</i> .....	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	28
<b>Conclusión</b> .....	30

<i>Recomendaciones</i> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	32
<b>Anexo</b> .....	34
<b>Anexo 1:</b> <i>Organigrama centro de James Craik</i> .....	34
<b>Anexo 2:</b> <i>Soporte visual de capacitaciones</i> .....	35
<b>Anexo 3:</b> <i>Procedimiento de reclutamiento y selección</i> .....	57
<b>Anexo 4:</b> <i>Formulario de incorporación de Personal</i> .....	58
<b>Anexo 5:</b> <i>Prototipo Newsletter</i> .....	61

## **Introducción**

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará, comprenderá y presentará un plan de mejora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. En el mismo, determinaremos tanto los atributos como las deficiencias que posee, para así, alcanzar las soluciones que respectan a la gestión de los Recursos Humanos.

La empresa fue fundada en el año 1959 en la localidad de James Craik, ubicada en el departamento de Río Tercero en la Ciudad de Córdoba; lugar donde se encuentra su sede. Fue creada por Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. 17 años después, en el año 1975, se convirtió en una sociedad entre Alonso y su hijo José.

Esta compañía posee una trayectoria de más de 60 años dedicada a la venta y distribución mayorista y preventista de una gran diversidad de productos alimenticios y cigarrillos. Actualmente, cuenta con la suma aproximada de 6000 clientes aproximadamente; de modo que, para realizar una óptima distribución a dichos usuarios está compuesta por una flota de 73 vehículos, 130 empleados, en los que se incluyen más de 35 vendedores, operando en diversas localidades de la provincia de Córdoba, La Pampa, San Luis y el sur de Santa Fe.

La estructura de su organigrama se divide en dos áreas que se encuentran derivadas del Gerente General; por un lado, se encuentra el sector de Ventas, compuesta por el Gerente de Ventas, el Supervisor de los vendedores y los Vendedores, y por el otro, está el de Administración y Finanzas integrado por el Gerente del área, el departamento de Cobranzas, el de Facturación, el de Formación de Precios y los Bancos. Asimismo, cuentan con una tercer sub-área que depende del Gerente General, es el de Depósito y Logística, en ella se encuentra el jefe de la misma y los puestos de Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento, y también dirige los cargos del Responsable de pedidos, Encargado de Despacho y Sereno.

El Gerente General se encarga del puesto de Gerente Comercial, por lo que las áreas operativas integradas por Ventas, Abastecimiento y Recepción dependen de él. Los contadores, asesores legales e higiene y seguridad están presentados como un área de staff en el organigrama, ya que no tienen ningún departamento destinado a estas tareas.

Una de las principales desventajas que se vislumbran es que la compañía no cuenta con un área de Recursos Humanos, es decir, los procesos característicos del sector no son llevados a cabo o los realiza otro departamento, como la liquidación de haberes que es gestionada desde el área de administración.

El proceso de reclutamiento es muy acotado, no poseen sitios de búsquedas conforme las necesidades que requiere cada puesto; y la selección de personal se realiza de manera muy impersonal, cuando tienen alguna vacante o necesidad sin cubrir se encarga cada responsable del área. La inducción es, cuando se incorpora un empleado aprende y resuelve inconvenientes mientras ejecuta sus tareas. Tampoco se detentan procesos de capacitación, lo que ocasiona fallas en el cumplimiento de su labor.

A pesar de que cuentan con algunos perfiles de puestos, no tienen la descripción de cada uno en su totalidad, por lo que, los trabajadores desconocen todas las tareas a realizar, los plazos estipulados, el objetivo que deben cumplir y la importancia de su cargo; esto provoca fallas y demoras en lo que tiempo respecta. Como consecuencia a este contratiempo se concluye que no se pueden realizar evaluaciones de desempeño dado que no están especificadas las finalidades y metas de cada puesto; al no contar con este proceso formalizado se perciben dificultades en cuanto a las promociones internas, puesto que basan esta decisión fundamentándose en la antigüedad, el puesto de la persona y la confianza, y no en las premisas que deberían, esto acarrea inconvenientes con empleados no aptos para el puesto y teniendo que retractarse en sus decisiones ya ejecutadas.

Se entiende que tienen un afable clima laboral, sin embargo, solo existe una encuesta de la que no existen registros, incluso, dicha indagación se realizó sin desarrollar algún plan estratégico para tomar iniciativas de acuerdo a los resultados que proyecte.

La línea temática estratégica de este trabajo, está referida al Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora o *Employer Branding*. Para analizar este concepto con mayor profundidad, es necesario indagar en investigaciones previas de dicho tópico. El concepto de Marca Empleadora siguiendo a Batey (2013), (citado por Amadeo, I. 2017) ha evolucionado en el tiempo pasando de ser un mero producto o servicio brindado a una marca propiamente dicha, otorgándole mayor valor a la idea del todo, puesto que la marca puede estar compuesta de varios productos; pero en el centro

siempre habrá un alma o identidad que lo distinga y una imagen que resuene en sus competidores y trascienda la representación física a lo que la marca en si significa y el valor que se le confiera.

Gómez, Ruibal, Salom, Stanta y Salvati (2016) en su trabajo final de grado, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, realizaron un estudio de campo cualitativo, basado en la influencia que tiene el *Employer Branding* con la rotación de personal, mencionan que, la marca empleadora está afectada interna y externamente por la sociedad que la rodea, por eso es que deben alinear los mensajes que exponen con la imagen que desean. Todas las empresas que no poseen alguna ventaja competitiva, ya sea porque no tienen una buena inserción con los consumidores o no son tan conocidas, tienen dificultades para atraer talentos altamente calificados, en base al desconocimiento que se tienen sobre los productos o servicios que ofrecen (Gomez, S, et al. 2016. <https://bit.ly/3NMwg5Z>).

Siguiendo el lineamiento sobre la afección de la marca empleadora en las compañías, la empresa Randstand S.A. realiza anualmente un estudio cuantitativo sobre las compañías más atrayentes con respecto a su marca empleadora. En la edición 2019 de Argentina, declaró que:

Si miramos el mundo del trabajo desde una perspectiva profunda, debemos dejar de lado los viejos paradigmas que nos han gobernado hasta ahora y entender y re-enamorar a nuestros potenciales trabajadores. Hoy más que nunca es fundamental que podamos transmitir a nuestros candidatos y trabajadores el verdadero propósito que persiguen nuestras compañías, que va más allá de generar dinero (Ávila, A. 2019. <https://bit.ly/37CQ8ZZ>).

El concepto de Marca Empleadora ha tomado relevancia en la gestión del talento humano, y estos estudios demuestran su envergadura, por lo que se considera indispensable generar un gran impacto y mejorar las condiciones en las que se encuentra A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., para obtener un crecimiento en el sentido de pertenencia, y conservar, motivar y retener los trabajadores. La empresa logrará posicionarse como líder y mantenerse en el mercado frente a sus competidores aprovechando al máximo su reconocimiento; de este modo, disminuirá en gran medida los costos en los que actualmente se invierten en factor humano.

## **Análisis de situación**

La distribuidora A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. ha obtenido un enorme crecimiento a lo largo de los años, pero no cuenta con componentes esenciales para su óptimo desarrollo como lo es el área de Recursos Humanos.

Sobre el proceso de reclutamiento se observa que solo reciben currículums y para cargos jerárquicos publican la búsqueda en diario; y el proceso de selección es delegado al área en el que se encuentre la vacante, a trabajadores que no tienen la capacidad de determinar si el candidato es el más adecuado para cubrir el puesto.

No cuentan con un procedimiento de inducción, por lo que las personas que ingresan van resolviendo los inconvenientes a medida que se le presentan.

Es sabido que cuentan con un buen clima laboral, pero no aplican herramientas para analizarlo, se realizó sólo una encuesta de la que no se tienen datos recopilados.

Acerca de las promociones o ascensos de puestos podemos decir que tiene mayor relevancia la antigüedad, confianza y lealtad, que las capacidades y el desempeño que debería tener el trabajador.

Siguiendo la línea de análisis de la organización, a través de su plan estratégico la compañía, se guía para lograr sus objetivos planteados.

En Canvas (2022) se menciona que la visión de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. es:

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. 2022. <https://bit.ly/3v1tRxQ>).

Se visualiza en Canvas (2022) que la misión de la empresa consiste en:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (CANVAS. 2022. <https://bit.ly/3v1tRxQ>).

Según Canvas (2022) los valores en los que se apoyan son:

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción (CANVAS. 2022. <https://bit.ly/3v1tRxQ>).

Las empresas se encuentran en constante interacción con su entorno ya que también lo conforman, por lo que, dependiendo de él, las compañías pueden verse favorecidas o afectadas debido a la fluctuación de sus condiciones. Con el propósito de conocer las condiciones en las que se encuentra la empresa, se realizará un análisis del contexto de la misma.

### *Análisis PESTEL*

Para conocer en qué situación frente al entorno se encuentra la empresa se expondrá un análisis del macro entorno visualizando los aspectos fundamentales que influyen en la organización. Para ello, se utiliza la herramienta PESTEL, en ella se hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, cuyas iniciales son de las que derivan su nombre.

Desarrollando el análisis del *factor político*, es sustancial considerar que el país se encuentra atravesando diferentes crisis políticas y cambios abismales de gobierno; esta versatilidad afecta directamente a las Pymes y en la forma que podrán manejarse en el mercado.

Siguiendo el lineamiento de BBC News (2021) podemos alegar que:

Por otra parte, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) estima que más de 40.000 pymes cerraron sus puertas debido a los efectos del coronavirus y la prolongada cuarentena ordenada por el gobierno de Alberto Fernández. [...] Y a todo esto se suma una nueva crisis de deuda, gracias a un gigante préstamo acordado con el FMI por el anterior gobierno de Mauricio Macri (Smink, V. 2021. <https://bbc.in/3rIOJrG>).

Las situaciones indicadas, son una de las problemáticas que dieron lugar al fuerte incremento de inflación, a la debilidad de la moneda y a la restringente política monetaria afectando al consumo interno por la pérdida de poder adquisitivo de los usuarios.

El *aspecto económico* es un factor crucial para el crecimiento de cualquier empresa, y está sumamente ligado al factor anteriormente destacado, ya que, siguiendo a Iudin, P. y Rosental, M. (1959) citando a Stalin, comenta que: "...en la vida, en la práctica, la política y la economía son inseparables: existen juntas y juntas actúan". (p. 28). Cabe aclarar, que la política es la expresión de la economía en sí.

Según el Ministerio de Economía Argentina (2022): “luego de intensas negociaciones, el Gobierno nacional logró cerrar con el FMI un acuerdo que permitirá al país refinanciar los compromisos asumidos en el fallido programa Stand By de 2018 que presentaba vencimientos concentrados principalmente en los años 2022 y 2023.” (Ministerio de Economía Argentina. 2022. <https://bit.ly/3L6ndfb>).

Según INDEC (2022) el PBI del cuarto trimestre de 2021 tuvo un incremento del 8,6% en comparación con el mismo período del año anterior. En cuanto a la demanda, en términos desestacionalizados, casi todos los componentes mostraron un incremento respecto al tercer trimestre: la formación bruta de capital fijo creció 3,5%, el consumo público aumentó 2,6% y el consumo privado, 2,2%. El único descenso lo tuvieron las exportaciones (-1,2%). Por su parte, las importaciones aumentaron 7,0% respecto del trimestre previo (INDEC. 2022. <https://bit.ly/3vwcaFE>).

El *factor social* es de vital importancia, debido es una variable determinante en nuestra realidad. En la actualidad, con la aparición del COVID-19 se han modificado muchos procesos y formas de encarar diferentes situaciones; las personas cambian de empleo según los beneficios que las empresas les concedan y lo ventajosos que sean. Por ende, si las organizaciones buscan perdurar en el tiempo busquen minimizar la rotación de personal otorgándole el mejor entorno laboral, para conseguir disminuir sus costos y que se produzca un clima enriquecedor para ambas partes.

Gustavo Sambucetti, Director Institucional de CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), comenta en entrevista con la Revista Cadam (2020):

En la Argentina, el inicio de la gran expansión del e-commerce se dio tras la implantación del aislamiento social, preventivo y obligatorio que comenzó el 20 de marzo. En una primera instancia, los compradores buscaban productos en segmentos de consumos esenciales, como farmacia, alimentos e higiene. Desde principios de abril aparecieron nuevos patrones de comportamiento del consumidor que aceleran el tráfico y las ventas de forma transversal, llegando a todos los sectores (Sambucetti, G. 2020. <https://bit.ly/3v1xeF0>).

El sector de comercio mayorista, ha podido innovar en sus servicios para lograr conservarse en el mercado y seguir brindando de manera óptima sus productos al mercado.

El *factor tecnológico* es fundamental para incrementar las empresas; éste progresa vertiginosamente y si no se adaptan a sus mercados no podrán perdurar, la tecnología se volvió esencial para cualquier área. La situación de salud que transitamos desde el año 2020 llegó para cambiar todo nuestro panorama, desde la forma de comunicarnos hasta la forma de vivir; dejó al descubierto la necesidad de nuevos modelos de trabajo distribuidos y digitales.

Con este paradigma es sabido, que habrá una gran cantidad de creación de nuevos empleos en lo que a conocimientos digitalizados respecta, esto ocasionará un aumento de productividad y eficacia en las empresas. Esta eficacia resulta clave a la hora de la toma de decisiones, puesto que, se tiene acceso a la información por canales más directos e inmediatos.

Este aspecto es de gran interés en este trabajo, ya que es el medio por el cual podremos dar a conocer la Marca Empleadora. La tecnología es un instrumento que debe utilizarse en todos los sectores de la empresa para poder exponerla.

En los últimos tiempos las empresas comenzaron a tomar conciencia sobre los *factores ecológicos*, sin embargo, es un largo camino que se debe seguir recorriendo. Primariamente, debemos introducirnos en la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), podemos decir que, es el compromiso de la empresa con el bien común. Es una forma de sustentabilidad en los procedimientos que se realicen desde el ámbito económico, social y ambiental. Trasciende lo legal, para incurrir en el respeto, los valores, la comunidad y el medioambiente, indistintamente de los productos o servicios que preste o al sector que pertenezca.

Esclareciendo los *aspectos legales* podemos iniciar haciendo referencia a la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (1976), en la que se regulan todas las relaciones laborales de empleados que se encuentren en relación de dependencia, excluyendo a los trabajadores de la Administración Pública, ya que ellos se rigen con otra legislación (LCT N°20.744. 1976. <https://bit.ly/3vzM1pq>).

Asimismo, relacionando este factor con el anterior podemos decir que comienza a tener sentido al cuidado del medio ambiente, gracias a la imposición de legislación pertinente al ambiente;

tanto es así, que muchas organizaciones comenzaron a implementar las normas ISO 14001, para evitar el castigo público por no contar con protocolos sensibles con el ecosistema.

#### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Para realizar un análisis exhaustivo del micro entorno nos guiaremos del análisis las 5 fuerzas de Porter; esta herramienta nos permitirá determinar todos los aspectos del entorno inmediato, observar si la empresa es rentable en el mercado y divisar su posición frente a la competencia.

Con respecto al *poder de negociación de los clientes*, si bien estos no tienen la capacidad de negociar bonificaciones con el proveedor, tienen la autonomía de cambiarse de abastecedor por mejores propuestas; tanto es así que, la empresa debe adaptarse a la demanda del cliente e investigar métodos de retención de los consumidores. Debido a esta realidad, es que Redolfi S.R.L. ofrece descuentos por pagos de contado, financiaciones, productos a precios conforme la necesidad del cliente y servicios de asesoramiento; además su gran ventaja, es que cuenta con una flota para una distribución óptima de sus productos.

En cuanto a la *amenaza de nuevos competidores*, cabe aclarar que, la barrera de entrada en este sector es elevada, así como lo son las posibilidades de salida, puesto que no muchas organizaciones logran propuestas significativas que influyan en los precios de la competencia, ni cuentan con los recursos necesarios para solventarse. Este no será un factor determinante, ya que la empresa cuenta con una fuerte estructura organizacional, y a pesar de no se destacarse en el mercado, comprende cómo manejarse en él.

Acercas del *poder de negociación con los proveedores*, podemos decir que el mercado en el que se encuentra la empresa es casi inviable para el poder de negociación con respecto a sus competidores, deben buscar diferenciarse mediante otras ventajas competitivas, por eso la empresa busca proveedores de renombre con los que pueda beneficiarse y poder fidelizar sus clientes. Al tener meticoloso manejo contable las relaciones con sus proveedores son provechosas, pues, estos optarán por la compañía que mejor los represente y comercie sus productos. Esto desencadena las ventajas de variación en la forma de pago y sus plazos.

La *amenaza de productos sustitutos* representa un gran riesgo, ya que al haber productos tan similares en el mercado puede haber una pérdida de la cartera de clientes si la competencia logra una presentar productos sustitutos con mejor calidad y precios. El sector tiene una gran viabilidad para acceder y abundantes productos para ofrecer por lo que su diferenciación se presenta en los servicios adicionales que presta.

Por último, la última fuera es la *rivalidad entre competidores*; el mercado en el que se encuentra la empresa detenta una excesiva competencia. Al trabajar con marcas reconocidas y tener exclusividad con diferentes proveedores, pueden tener un margen de precios competitivos otorgándoles ventajas.

Redolfi S.R.L. se enfrenta a los sectores de mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio, no específicamente en el área de James Craik, pero si donde se encuentran sus demás sucursales, por esta razón es que deben poner tanto enfoque en los beneficios que puedan otorgar.

#### *Análisis FODA*

Al haber finalizado el análisis del macro y micro entono de la empresa, lo siguiente es, analizar las características internas de la misma, para lo cual utilizaremos el análisis FODA desarrollando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Como fortalezas, podemos señalar:

- Cuentas con una gran experiencia en el sector, cuenta con una trayectoria de más de 60 años en el mercado laboral.
- Posee una ubicación estratégica, su sede central se conecta con dos rutas nacionales primordiales, la N° 9 y la N° 10; y sus sucursales se encuentran en las localidades de Rio Tercero, Rio Cuarto, San Francisco y, la última, en la ciudad de Córdoba.
- Su nivel de endeudamiento es relativamente bajo, es así, que como ventaja puede otorgar a sus clientes les otorga financiamientos de hasta 30 días y descuentos del 2% y 3% por pagos de contado.

- Mantiene su nivel de precios competitivos frente a los demás proveedores, y es eficaz al momento de entrega de sus productos, puesto que cuenta con su propia flota de vehículos (En las sucursales tienen un tiempo de entrega de productos de 24 horas, mientras que en otras localidades tienen un tiempo de entrega que no supera las 48 horas).
- Ofrecen asesoramiento comercial y seguimiento de cada cliente en particular.
- A pesar de no contar con un área de Higiene y Seguridad, las inspecciones son regulares y siguen todas las recomendaciones que les brindan, por lo que tienen un bajo nivel de siniestralidad; además, cabe recalcar que sus empleados cumplen con todas las normas de cuidado.
- Su nivel de rotación de personal es ínfimo; sus relaciones laborales son muy favorables.
- Su compromiso por la localidad de James Craik es notable, colaboran con emplear candidatos e instituciones, considerándolos como una fuente latente de trabajo.

Entre las debilidades se encuentran:

- El área de Recursos Humanos es inexistente, lo que genera déficit en los procesos de selección de personal, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y en el desarrollo de los trabajadores en el puesto. Además, los ascensos de puestos, en vez de basarse en aptitudes y capacidades, lo hacen por lealtad y confianza.
- La planificación de publicidad y comunicación es muy limitada, utilizan canales tradicionales y de poco alcance, por lo que la posición de la imagen no se encuentra del todo definida.
- No cuentan con un procedimiento establecido de higiene y seguridad.
- Solo cuentan con algunas descripciones de puestos, además. En el organigrama no figuran todos los puestos de trabajo. Adicionalmente, se observa que hay empleados que se encuentran realizando tareas de puestos diferentes, como el Gerente General que ejecuta las actividades del Gerente Comercial.

- No realizan mediciones del clima laboral, ni tiene planes ni proyecciones para el mismo.
- Tiene altos índices de roturas, robos y vencimientos por falta de control.
- No presentan controles internos, en los procesos de inventario y de existencias, ni cuentan con un software contable específico. Incluso, no disponen de sistemas de costeo ni de gestión de compras, frecuentan utilizar planillas preestablecidas de Excel. Esto genera la incapacidad para visualizar evoluciones o su estado actual.

Como *oportunidades* se determinan las siguientes:

- La empresa se encuentra en diferentes localidades con sus distribuidores mayoristas y minoristas por lo que esto le otorga una amplitud geográfica estratégica.
- Se realizó un proyecto de inversión que le permitirá incorporar una nueva línea de producción, y así, minimizar los riesgos que enfrenta en la actualidad por falta de espacio.
- Contarán con contratos de exclusividad con marcas de productos y bebidas de prestigio
- Gozan de privilegios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados del municipio.

Las *amenazas* con las que cuentan son:

- La gran inestabilidad económica del país, afecta directamente a las ventas.
- El aumento frecuente y sostenido de los precios de los bienes, genera inflación.
- El mercado es altamente competitivo, por lo que el cliente tiene la libertad de cambiar de proveedor fácilmente.
- Los gastos de reparto son extremadamente elevados.

Luego de realizar los tres análisis de manera exhaustiva, se observa que la empresa, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., ha obtenido grandes desarrollos en sus actividades de comercialización y

distribución de sus productos, pero se dilucida una gran informalidad en los procesos, especialmente los del área de Recursos Humanos, por la inexistencia de dicho sector.

A pesar de ser una empresa con una larga trayectoria en la industria y manejar muy buenas percepciones de calidad/precio, no es suficiente para sustentarse en el mercado tan fluctuante y una economía tan inconstante. Por estas razones, es vital que la empresa identifique y les conceda el valor que se merecen al capital humano, dado que son el factor más preponderante de la compañía, y el aspecto que mayor importancia le concede.

La gestión de la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa son inexistentes, no tienen una idea clara de lo que estos procesos generan y su preponderancia; esto presenta un gran riesgo para la imagen de la empresa, puesto que, no existe el compromiso por parte de los trabajadores, no se encuentran motivados, su productividad no es eficaz y no tiene sentido de pertenencia por su entorno.

El proceso de inducción es nulo, en el momento del ingreso de personal no se les brinda adecuada información sobre la empresa sus valores, la misión y la visión de la misma, por lo que el trabajador no se sentirá parte del grupo ni de la cultura organización; no cuenta con ningún tipo de apego por el equipo. Sin este proceso se dificulta mucho la retención y búsquedas de talento para los puestos vacantes.

Es necesario realizar ajustes y variadas gestiones y proyectos, y así, trabajar con la elaboración y establecimiento de la Marca Empleadora, se debe entender el valor de la imagen de la empresa y lo importante que es pertenecer a la empresa; puesto que, la gran crisis político-económica que se encuentra atravesando el país representa una amenaza continua, debido a la cantidad de empresas que se encuentran en el mercado comercializando productos similares, lo que podría ocasionar que los clientes y colaboradores cambien de proveedores e incitaría un gran riesgo en la organización.

## Marco Teórico

En el presente apartado se exponen conceptos teóricos sustanciales que permitirán definir el concepto de Marca Empleadora y la rentabilidad que promueve. Además, de desarrollar la gestión de talento y la propuesta de valor a los empleados (PVE), con el propósito de conocer con profundidad la administración y construcción del *Employer Branding* y las ventajas que propaga. Para ello, es esencial referirse a investigadores inmersos en este tópico.

### *Marca Empleadora*

El concepto de marca empleadora se constata de la mano de Ambler y Barrow (1996), quienes lo definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler, T., Barrow, S. 1996). Los beneficios refieren a las actividades que se desarrollan, las retribuciones monetarias y el sentido de pertenencia y motivación y retención que se logre. La definición fue avanzando a lo largo de los años, haciendo aún más hincapié en el valor de la suma de todas las partes de la empresa.

Siguiendo a Martha Alles (2014), el término de marca empleadora se emplea para describir la imagen que alcanza una organización en el mercado. La construcción positiva de esta imagen es consecuencia de una buena reputación como empleador, para colaboradores actuales y futuros; y se obtendrá utilizando las correctas herramientas y subsistemas de Recursos Humanos.

Debido a las crisis de público conocimiento que el mundo se encuentra atravesando, las personas que se encuentran en una búsqueda laboral activa, no se centran en el tipo de organización o su envergadura, sino que buscan estabilidad y seguridad en los empleos.

Una explicación más reciente sobre el *employer branding* es la brindada por Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López (2018), quienes lo definen como “la imagen de empleador que tenemos de una organización fruto de la oferta comunicada y experimentada en la relación con ella” sosteniendo que es necesario informar, seducir, motivar, comprometer y fidelizar a los colaboradores para asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. (Rodríguez-Tarodo, A. 2018).

De esta forma, podemos afirmar que la marca empleadora proyecta la imagen de una organización, interna y externamente; es la percepción que el público capta de ella; y tiene como fin, atraer y retener talentos para que formen parte de la organización.

### *Gestión del Talento*

La gestión de talento humano es definida por Jaramillo Naranjo (2005) como:

El conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. [...] La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información (Jaramillo Naranjo, O. 2005. <https://bit.ly/3yiv6Le>).

El talento, hace referencia a las cualidades y capacidades que posee, no solo a sus facultades intelectuales. Guiándose por Chiavenato (2015) afirma que la administración de recursos humanos comienza a enfocarse en las personas, dejando de sostenerlos como simples recursos organizacionales, y pasan a considerarse como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, entre otras características. Se empieza a dar lugar al cambio y la innovación enfocados en el futuro y el destino que pueda tener la organización (Chiavenato, I. 2015).

### *Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos*

Chiavenato (2015) implanta la división de la administración de Recursos Humanos en cinco subsistemas: el de integración, en el que encontramos reclutamiento y selección, el de organización que ubicamos a descripción de puestos y evaluación de desempeño, el de retención en el que detectamos a las remuneraciones y prestaciones sociales, el de desarrollo que incluye las capacitaciones, y el desarrollo organizacional y el de auditoría en el que hallamos los sistemas de información de recursos humanos y la ética y responsabilidad social (Chiavenato, I. 2015).

Dicha administración es esencial para el desarrollo de la Marca Empleadora, puesto que, se debe diseñar y las etapas que se deben llevar a cabo para el logro de plan ideado. Todo colaborador debe brindar apoyo con la organización interna y la propagación del renombre de la organización, el objetivo que se busca es el buen clima laboral, para lograr fidelización y reforzar la cultura empresarial, para conseguir ubicar la posición de la empresa en la sociedad.

### *Propuesta de Valor al Empleado*

La propuesta de valor al empleado (PVE) es una herramienta que es muy importante y está estrechamente relacionada con la marca empleadora debido a que hace referencia a las estrategias y recursos que utiliza la organización para situarse ante sus empleados.

Acatando los pensamientos de Aguado y Jiménez (2017) la propuesta de valor es una promesa, compuesta mediante atributos, que un empleador efectúa a sus colaboradores presentes y futuros; es por ello que, su imagen debe ser clara y enfocarse en los grupos de forma individualizada para atraer a los empleadores pragmáticamente (Aguado, M. y Jiménez, A. 2017).

La propuesta de valor al empleado debe cumplir con una serie de cuestiones para lograr atraer y fidelizar empleados, según Aguado Hernández (2016) se encuentran: la alienación con el negocio, las propuestas que den tienen que guiarse por la prestación de la empresa; la relevancia para centrar los aspectos importantes y así captar la fidelización; la realidad en la que se encuentra inmersa la organización; distinguirse frente a la competencia y; ser memorable con el propósito de alcanzar el reconocimiento de la marca (Aguado Hernández, M. 2016).

Frente a los expuesto, se comprende que la implementación y desarrollo de la Marca Empleadora sostiene como objetivo principal propagar una imagen positiva para la sociedad, con el propósito de retener y atraer talentos, generando en ellos sentido de pertenencia con la empresa; se conseguirá a través de una eficaz gestión de talento, administrando y comunicando la propuesta de valor para impresionar y motivar al personal, así como también, potenciar la captación en el mercado logrando ser empleadores de referencia.

## Diagnóstico

De acuerdo a lo expuesto en el presente reporte de caso y la información recabada a partir de los análisis internos y externos de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L., se determina que la principal carencia que afecta a la organización y por la que se desencadenan diferentes problemáticas es la falta de un departamento de Recursos Humanos, que pueda llevar a cabo los procesos del área, mencionando, el de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional y todo lo concerniente a las comodidades e inquietudes de los empleados. Lo que esto provoca, es una situación de vulnerabilidad con respecto a la gestión del personal. Cabe mencionar que, tampoco cuentan con estrategias de publicidad y comunicación.

La empresa plantea dos organigramas, pero no se encuentran visibles que los trabajadores conozcan la estructura empresarial, ya que, a pesar de ser una empresa familiar, posee una estructura y un esquema jerárquico (Ver *Anexo D*).

Solo se conocen unos pocos diseños de puestos, que son con los únicos que operan; esto dificulta las tareas que debe desarrollar cada puesto, el tiempo en el que deben basarse y los objetivos esperados de cada uno. Es por ello, que no pueden realizarse las evaluaciones de desempeño. Como consecuencia de estas problemáticas, para el proceso de promoción, solo tienen en cuenta los criterios de antigüedad y confianza, no se fundamentan en el desempeño y las aptitudes previas del trabajador.

Los procedimientos de reclutamiento y selección, no cuentan con una serie de pasos definidos, al realizarse no buscan una persona adecuada para el perfil del puesto. Reciben los currículums y cada responsable de área se encarga de elegir a la persona que consideran correcta. De igual manera sucede con la fase siguiente, la inducción, no tienen planificadas las acciones a seguir, donde deben transmitir los valores, la misión, la visión, sus políticas y los objetivos de la empresa, incluso, las tareas y como debe desempeñarse el ingresante.

Las capacitaciones que realizan son informales, no existen una guía adecuada de procedimientos para ejecutarse. Por otra parte, solo cuentan con un área administrativa encargada de liquidar los sueldos regidos por el Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio.

A pesar de que cuentan con una baja rotación de personal, por mantener una relación amena y cercana con sus empleados, no se percibe ningún resultado sobre encuestas de clima laboral, más que una sola unidad realizada de la que no existen registros, por lo cual no es representativo de la realidad empresarial.

### *Conclusión diagnóstica*

Luego de lo expuesto hasta el momento, y debido a la situación actual que se vive, resulta esencial, lograr adaptarse a las tendencias que demanda el mercado laboral, y poder demostrar las ventajas que se producirán al trabajar en la empresa. Deben atraer personal que sea eficaz y que esté dispuesto a dedicar su tiempo y sus competencias al progreso de la organización. Por lo que resulta imprescindible, el diseño y desarrollo de una Marca Empleadora, para conseguir la adaptación y desarrollo en el mercado y posicionarse frente a la competencia; se pretende generar una imagen positiva, clara, e innovadora, para así, atraer talento capacitado, esto se logrará con un adecuado proceso de selección de personal; además, en los actuales y futuros colaboradores, se debe hacer hincapié en el sentido de pertenencia, en otras palabras, por que recomienda la empresa, por cual motivo decidió trabajar en ella, saber los motivos por los cuales deben sentirse orgullosos de la misma y las razones para seguir capacitándose en sus puestos; se espera visualizar un aumento en la motivación y la fidelización de estos trabajadores y un aumento de la productividad de la empresa. La identidad sería reflejada desde una visión en el exterior y en el interior de A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar y gestionar un plan de implementación de marca empleadora en la compañía A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el fin obtener mejoras en la productividad de un 4% y rentabilidad en la empresa, a través de la incrementación de la motivación y la fidelización de los colaboradores.

### *Objetivos específicos*

- Realizar jornadas de capacitación para la identificación cultural organizacional comenzando por mandos medios y luego llegar a los mandos operativos sobre la visión, misión y valores de la organización.
- Diseñar, planificar y especificar el proceso de reclutamiento y selección.
- Diseñar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) mediante un newsletter interno mensual.

### *Alcance*

La implementación de este plan está dirigido a todo el personal de la empresa, refiriéndose a, casa central y todas las sucursales que comprende la misma, James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba y Río Cuarto. El plazo temporal determinado tendrá una duración de 6 meses, comenzando en julio del 2022 y su finalización será en diciembre del corriente año.

### *Acciones*

#### *Jornadas de capacitación para la identificación cultural organizacional*

La cultura organizacional es la forma de sentir y actuar que comparten los miembros de la empresa y para con sus colaboradores, es la forma de reconocer o reconocerse con la empresa, y refiere a la distinción en la sociedad y en el mercado; la finalidad es poder conseguir en cada colaborador el sentido de pertenencia y dirigir la forma en la que se pretende identificar la empresa.

Se propone dividir en tres grupos a los colaboradores y miembros de la empresa, el primero será para directivos y gerentes, el segundo para los mandos medios y el tercero para los mandos operativos y realizar tres jornadas de 1 hora para cada uno. En el primer encuentro se dialogará sobre la visión, en la segunda será acerca de la misión y en la última se tratarán los valores empresariales.

Se comenzará presentando a todas las personas que compongan el grupo y al que dictará la jornada, lo siguiente a realizar será una lluvia de ideas para saber que saben de la empresa y sobre el tópico a tratar en cada módulo, luego se expondrá la teoría sobre el tema que se estará tratando y, por último, se realizará un feedback entre el presentador y el grupo para repasar lo expuesto y examinar que los conceptos brindados sean los correctos y si son capaces de comenzar a difundirlos como se planea. El objetivo acá es lograr que sepan un poco más de la cultura y que se sientan mayor inclusión en la empresa.

Se encuentra dirigido a todo el personal y colaboradores de la empresa. Y su duración será de un período de tres meses, las jornadas se realizarán mensualmente, primeramente, al área gerencial, para pasar a los mandos medios y luego a los mandos operativos.

Acciones específicas:

- Definir el contenido a desarrollar en cada módulo.
- Preparar un PowerPoint o soporte visual para cada módulo (Anexo 2).
- Definir el cronograma de las actividades que se realizarán.
- Pactar con la gerencia (luego de presentarles a ellos la jornada) las fechas en que los mandos medios realizarán su jornada y luego de ésta, concretar con los mandos medios las fechas para los mandos operativos.
- Informar las fechas correspondientes a cada empleado mediante correo electrónico.
- Realizar las jornadas en cada sucursal.

**Tabla 1.**

*Primera acción a realizar.*

<b>Jornadas de capacitación para la identificación cultural organizacional</b>				
	<b>Aclaración</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo total</b>
Recursos Materiales	Proyector	1	Suministrado por la empresa.	
	Computadora	1	Suministrado por el analista.	
	Sala de Reunión	1	Suministrado por la empresa.	
	Resma de hojas (500 unidades)	4	\$ 2.500,00	\$ 10.000,00
	Lapiceras x 50 unidades	2	\$ 2.150,00	\$ 6.000,00

Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	45 (horas)	\$ 2.300,00	\$103.500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 119.500,00</b>

*Diseñar y especificar el proceso de reclutamiento y selección*

Contratar y formar personas es uno de los procesos más importantes, con esta acción lo que se busca es atraer adecuados talentos y con un mayor potencial, y así, prevenir errores y evitar desaciertos en la incorporación de nuevos trabajadores. Para poder seleccionar un candidato adecuado, para el puesto vacante, es necesario seguir un plan concretamente especificado.

En primer lugar, el jefe o responsable del puesto por cubrir realiza una solicitud y completa el formulario de incorporación de personal para enviarlo vía mail a la gerencia y que se autorice este pedido. Seguidamente, se hace una búsqueda y convocatoria para el puesto a cubrir. Los medios que se pueden utilizar para el reclutamiento son avisos en redes sociales como LinkedIn o Computrabajo, la base de datos de CV, reclutamiento interno, como ya se venía manejando, y avisos de diarios; para publicar un aviso también será necesaria una previa aprobación. Según el perfil que se busque tendrá mayor preponderancia un medio más que otro. Posteriormente, guiaremos a los interesados a que ingresen al proceso de selección o a la base de datos, mediante mensajes personalizados o correo electrónico. Una vez que se hayan obtenido una cierta cantidad de postulantes, se realizará una pre-selección para elegir los más idóneos y que se ajusten más a la vacante. Éste filtro es esencial ya que según su eficacia se podrá reducir o aumentar esfuerzo, tiempo y recursos para la futura incorporación.

Más adelante, se realizarán entrevistas preliminares con los candidatos; es esencial que la comunicación sea ágil y constante, saber las aptitudes, facultades y experiencias que poseen las personas y que ellos puedan conocer la empresa, lo que busca y a lo que aspiran de ellos, con el fin de poder conocer si cumplen con todos los requisitos para el puesto. Se llevará a cabo una segunda entrevista, con quienes se consideren que sean los más calificados, en la que se realizarán evaluaciones de conocimiento técnico, y evaluaciones de carácter cognitivo y psicológico. A esta etapa, por lo general llegarán dos o tres personas para tener posibilidades de elección; por lo que, si algún candidato no cumple con algún requisito o no obtiene buenos resultados para la empresa, se lo puede rechazar en cualquier parte del proceso y habrá que tener un respaldo. A continuación, se

elige al candidato que se considere ideal para el puesto y se le realiza una última entrevista con el jefe de área o gerente, para conocer un poco más al candidato. Como último paso, se toma la decisión de elegir al nuevo empleado y se realiza la firma del contrato. Al mismo tiempo, se les da aviso a los otros candidatos que la búsqueda a finalizado y que a pesar de no haber sido elegidos quedan en nuestra base de datos por alguna búsqueda futura.

Este proceso está dirigido a los gerentes y jefes de la empresa y su duración estimada será de 2 meses.

Acciones específicas:

- Definir los medios de reclutamiento específicos que se utilizarán.
- Diseñar el ejemplar de búsqueda que se utilizará para publicar y elaborar el correo para enviar a las personas que se encuentren en la base de datos.
- Realizar un recurso formal con el procedimiento de reclutamiento y selección (Anexo 3).
- Enviar dicho recurso con sus explicaciones a la gerencia, además de enviarle el modelo del formulario de autorización de búsqueda y publicación de los avisos (Anexo 4).
- Realizar contribuciones en las primeras dos implementaciones del proceso.

**Tabla 2.**

*Segunda acción a realizar.*

<b>Detallar y especificar el proceso de reclutamiento y selección</b>				
	<b>Aclaración</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Costo total</b>
Recursos Materiales	Computadora	1	Suministrado por el analista.	
Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	80 (horas)	\$2.300,00	\$184.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$184.000,00</b>

*Diseñar una propuesta de valor (PVE) mediante un newsletter interno mensual.*

Luego de efectuar el proceso de cultura organizacional y definir el de reclutamiento y selección, se puede establecer la propuesta de valor pensada en y para los colaboradores que se encuentran y valorizan la empresa.

Se plantea un newsletter interno mensual puesto que efectivizará la comunicación y aumentarán los canales de gestión y difusión de información relevante para todos y la interacción entre todos los miembros que componen la empresa; adicionalmente, en él, se seguirá haciendo énfasis en los valores corporativos.

El proceso a seguir será, diseñar un prototipo del newsletter y lo que se publicará en él, se necesitará una persona experimentada con aplicaciones o páginas de diseño, además de entender los procesos de recursos humanos; luego se presentará el bosquejo a los directivos y posterior a su aprobación se enviará vía mail y WhatsApp a todos los colaboradores que disponga la empresa. El rango de tiempo de envío será la primera semana de cada mes.

En el comienzo del newsletter se visualizará una imagen de la empresa, en el primer apartado se tendrá en cuenta la cultura de la empresa, visualizándose la cultura empresarial, seguidamente irá un apartado con relatos que no suelen ser habituales, luego, se informaran los ascensos o si existe alguna vacante con posibilidad de promoción interna, y posteriormente, se encontrarán los nuevos colaboradores que ingresan de la empresa, en esta sección agregaremos una imagen de cada persona con un video corto en el que cuenten de forma acotada su vida y algunas respuestas a preguntas cómicas, para que ingresen con mayor confianza y los demás puedan conocerlos con un poco más de profundidad; en la siguiente sección irán imágenes de uno de los departamentos de la empresa elegido al azar y en él los integrantes del grupo deciden lo que presentarán; en la sexta sección habrá un calendario con las fechas y sucesos importantes del mes, y el último apartado tendrá trivias y juegos sobre la empresa y todo colaborador que este o haya dejado su marca en ella con alguna sorpresa o premio para el que logre ganarlos.

Esta acción se encuentra destinado a todos los colaboradores de la empresa de todas sus sedes, y el tiempo estimativo es de 1 mes.

Acciones específicas:

- Diseñar un bosquejo del newsletter (Anexo 5).
- Presentar el prototipo a la Dirección.
- Acordar las fechas de emisión.





Detallar y especificar el proceso de reclutamiento y selección	\$184.000,00
Diseñar una propuesta de valor	\$138.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$441.500,00</b>

Se toma como referencia los datos y la información financiera del año 2018 y estimaciones de los años siguientes.

### Tabla 6.

*Variación de la productividad según la inflación.*

Año	Porcentaje de inflación	Productividad actualizada
2018	-	\$6.195.536,11
2019 (Según INDEC)	53,8%	\$9.528.734,54
2020 (Según INDEC)	36,1%	\$12.968.607,7
2021 (Según INDEC)	50,9%	\$19.569.629
Abril 2022 (Según INDEC)	58%	\$30.920.013,9
Beneficio 4%	4%	\$1.236.800,55

Según los cálculos la productividad de la empresa para el 2022 es de \$30.920.013,9, y el propósito de este plan es aumentarla a un 4%, que es \$1.236.800,55, y la formula es:

$$\frac{1.236.800,55 - 441.500}{441.500} \times 100 = 180,14\%$$

Como conclusión, se puede decir que el plan obtendrá un retorno del 180,14% de la inversión, lo que demuestra que, por cada \$100 que invierta la organización, se obtendrá \$180, es por esta razón que el proyecto es de carácter rentable.

## **Conclusión**

En el reporte de caso presentado, se mantuvo el foco en el análisis interno y externo de la situación en la que se encuentra la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., con el objetivo de descubrir las falencias de la empresa y los puntos a favor que poseen, concernientes al área de Recursos Humanos.

Se visualiza la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, por lo que no existen personas destinadas a llevar a cabo los procesos formales del área propiamente dicha y del capital humano.

Para lograr un mejor posicionamiento de la empresa, se propuso la implementación y el desarrollo de la marca empleadora; con este proceso se busca beneficiar la eficacia de la productividad laboral, una mejora en la atracción de talentos y mayor sentido de pertenencia. Las estrategias de mayor importancia son, la propuesta de valor al empleado (PVE) y la gestión de talento; ya que con una buena gestión de los mismos generan ventajas en la atracción de talento y aumentos en la confianza y la motivación de todos los colaboradores.

En concreto, la gestión de la marca empleadora motiva e impulsa el interés de los empleados, atrae en gran medida talentos adecuados y capacitados, reduce costos de procesos como reclutamiento y selección; y a pesar de no mantener una elevada rotación de personal, se disminuye de igual manera.

### *Recomendaciones*

Es de vital importancia sugerir la necesidad de la implementación de un área específica de Recursos Humanos que se encargue de seguir gestionando todos los procesos pertinentes a ella y de la marca empleadora. Si no se descuida el impacto de la marca empleadora desde que un colaborador ingrese hasta que deje la empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente, la imagen que se dará hacia el exterior será positiva.

Es esencial que la empresa continúe con el plan de implementación desde un área interna para minimizar costos externos y hacer constante el beneficio de los procesos con un personal

altamente capacitado. Los empleados comunicarán periódicamente a sus superiores los rendimientos que se produzcan.

Con la implementación de herramientas internas se ve el aumento gradual en el flujo interno de las comunicaciones intra e interdepartamentales, como es el caso de la propuesta de valor empleada en este trabajo.

Se sugiere diseñar los procedimientos de reclutamiento y selección para poder gestionar correctamente, desde los inicios, la relación por ambas partes que surgirá entre futuros colaboradores y proveedores y la empresa.

En conclusión, se debe pensar en la marca empleadora como un complemento en todas las etapas del empleado en la organización, y el efecto que causaría el trabajador en la misma. En el proceso de salida, los colaboradores compartirán sus experiencias y vivencias con sus círculos de contacto, es por ellos que, se debe tener en cuenta este proceso, ya que, bien desarrollado, ayudará a la percepción positiva de la empresa.

## Bibliografía

Alles, M. (2014). La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires: Granica S.A.

Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada. España: Almuzara.

Aguado Hernández, M. (2016) “Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”. Marketing Ventas.

Batey, M. (2013). El significado de la marca. Buenos Aires: Granica S.A.

Chiavenato, I. (2015). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana.

Iudin, P. Rosental, M. (1959). Diccionario de Filosofía y Sociología Marxista. Buenos Aires: Séneca.

Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2018). Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos. Madrid: Pearson Educación.

Amadeo, I. (2017). Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/16973>

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management. [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)

Avila, A. (2019). Estudio de Marca Empleadora: ¿Dónde quieren trabajar los argentinos? <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/estudio-marca-empleadora-donde-quieren-trabajar-los-argentinos/>

CADAM. (2020). El boom del comercio virtual en cuarentena. <http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18>

Canvas (2022). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Canvas. <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Gómez, S. Ruibal, C. Salom Violante, A. Stanta Salvati, P. (2016). Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas. Universidad Argentina de la Empresa.

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

INDEC. (2022). Informes de avance del nivel de actividad.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_229F2B413BEF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf)

IngoLEG. (1976). Régimen de Contrato de Trabajo.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Ministerio de Economía Argentina (2022). El Gobierno Argentino cerró el acuerdo con el staff del Fondo Monetario Internacional y se enviará el proyecto de Ley al Congreso de la Nación.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y->

<se#:~:text=Luego%20de%20intensas%20negociaciones%2C%20el,los%20>

<http://cadam.com.ar/actualidad/informes/el-boom-del-comercio-virtual-en-cuarentena/18a%C3%B1os%202022%20y%202023>.

Jaramillo Naranjo, Olga Lucía. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

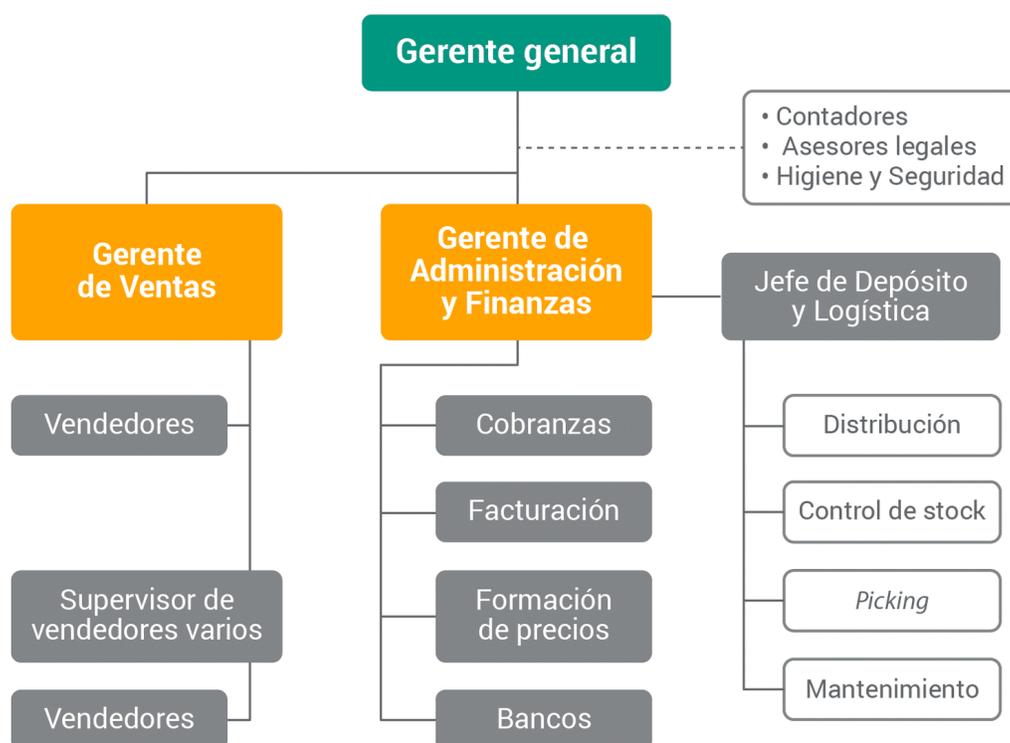
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

Smink, V. (2021). 20 años del "Corralito": 3 cosas que cambiaron en Argentina tras la grave crisis económica, política y social de 2001 [https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-](https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59494504)

<59494504>

## Anexo

### Anexo 1: Organigrama centro de James Craik.



*Nota.* Organigrama empresarial A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Canvas. (2022).

**Anexo 2:** *Soporte visual de capacitaciones.*

# **A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L.**

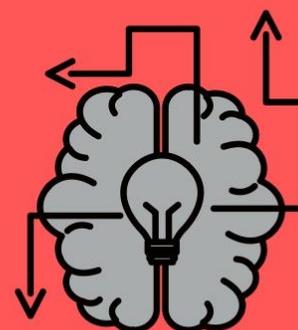


## 1° ENCUENTRO



**Misión**

## 2° ENCUENTRO



**Visión**

## 3° ENCUENTRO



**Valores**

**1º**

# **ENCUENTRO**



**MISIÓN**

**¿CUÁL ES  
NUESTRO  
RUBRO?**



**¿CUÁL ES  
LA RAZÓN  
DE SER?**

**¿QUÉ NOS  
DIFERENCIA DE  
LA**



**COMPETENCIA?**

**LA MISIÓN ES...**

**ES EL PROPOSITO  
DE LA EMPRESA;  
LO QUE TRATA DE  
HACER POR SUS  
CLIENTES EN LA  
ACTUALIDAD.**





**¿CUÁL  
PODRÍA  
SER  
NUESTRA  
MISIÓN?**



# **LA MISIÓN DE REDOLFI ES**

**"ATENDER LAS NECESIDADES DE  
NUESTROS CLIENTES PROPORCIONANDO  
UN SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN  
MAYORISTA DE CALIDAD, CON UNA  
GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS  
MASIVOS DE PRIMERAS MARCAS,  
SUSTENTADO EN UNA EXTENSA  
TRAYECTORIA EMPRESARIAL. REALIZAR  
ESTO BRINDÁNDOLES A NUESTROS  
EMPLEADOS LA POSIBILIDAD DE  
DESARROLLAR SUS HABILIDADES Y  
CRECER DENTRO DE LA EMPRESA."**



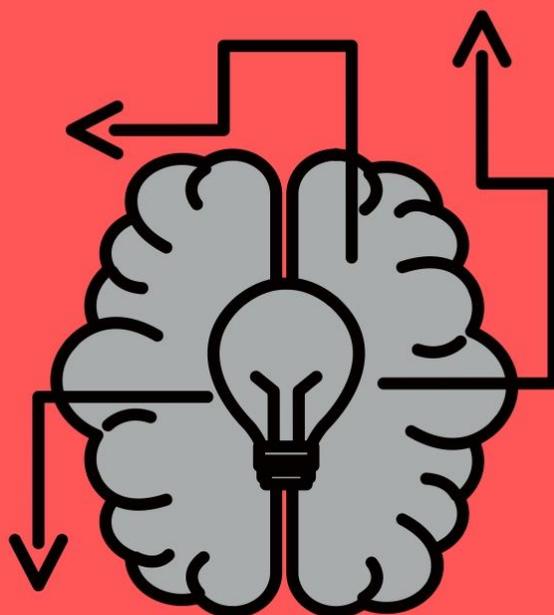
**¿QUE  
PIENSAN DE  
LA MISIÓN?**

**¿SE CUMPLE  
CON ELLA?**

**¿LE  
MODIFICARÍAN  
ALGO?**



# 2° ENCUENTRO



## VISIÓN



**¿QUÉ  
QUEREMOS  
LOGRAR?**



**¿A DÓNDE  
QUEREMOS  
LLEGAR EN EL  
FUTURO ?**



**¿QUÉ  
RECURSOS  
NECESITAMOS  
PARA  
CONSEGUIRLO?**



**LA VISIÓN ES...**

**LA META QUE NOS  
PROPONEMOS  
CONSEGUIR A  
LARGO PLAZO**



# ¿CUÁL PIENSAN QUE PUEDE SER LA VISIÓN?



# **LA VISIÓN DE REDOLFI ES**

**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**

**¿QUE OPINAN  
DE LA VISIÓN?**

**¿PIENSAN QUE  
LA EMPRESA  
ESTÁ  
ENCAMINADA A  
CUMPLIRLA?**



# 3° ENCUENTRO



## VALORES

**¿CÓMO  
DESCRIBIRÍAMOS  
NUESTRA FORMA  
DE SER?**

**¿CUALES SON  
NUESTROS  
PRINCIPIOS Y  
CREENCIAS EN LA  
VIDA COTIDIANA?**

**¿Y EN EL  
TRABAJO?**



# **LOS VALORES SON...**

**SON LOS PRINCIPIOS,  
CREENCIAS O  
CUALIDADES QUE SE  
ASIENTAN Y DEFINEN  
UNA EMPRESA QUE  
TIENEN COMO  
FINALIDAD EL  
CRECIMIENTO DE LA  
MISMA.**

**¿CUÁLES  
PIENSAN  
QUE PUEDEN  
SER LOS  
VALORES DE  
LA  
EMPRESA?**



# **LOS VALORES DE REDOLFI SON:**

- RESPETO HACIA EL CLIENTE, AL  
PROVEEDOR Y AL TRABAJO EN  
EQUIPO
- CONFIANZA
- ESFUERZO Y DEDICACIÓN
- HONESTIDAD
- SENTIDO DE EQUIPO
- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y  
COMUNITARIA
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

**¿TE PARECEN  
ADECUADOS?**

**¿SE CUMPLEN  
ESTOS  
VALORES?**

**¿AGREGARÍAN  
O PRIORIZAN  
OTROS?**

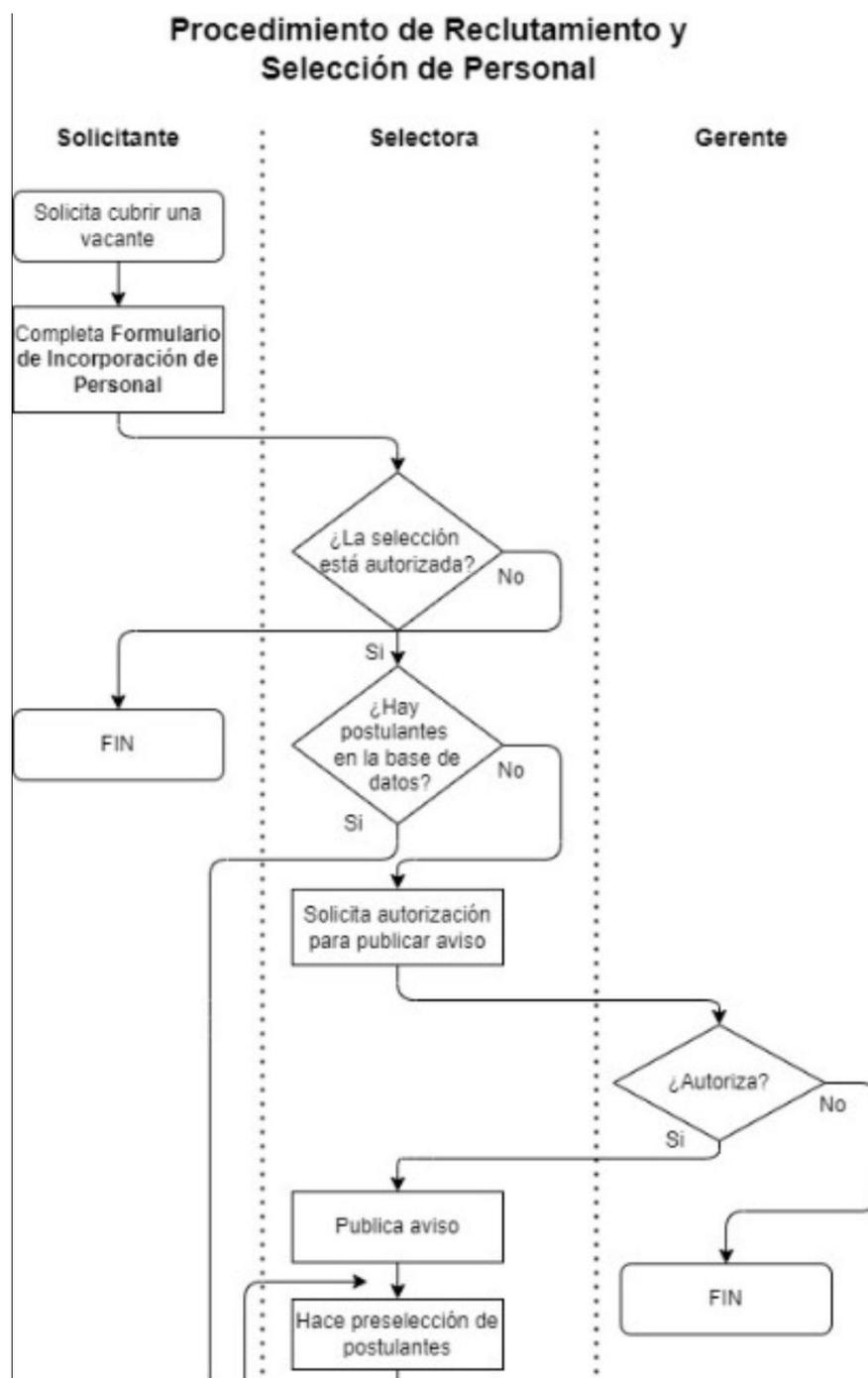


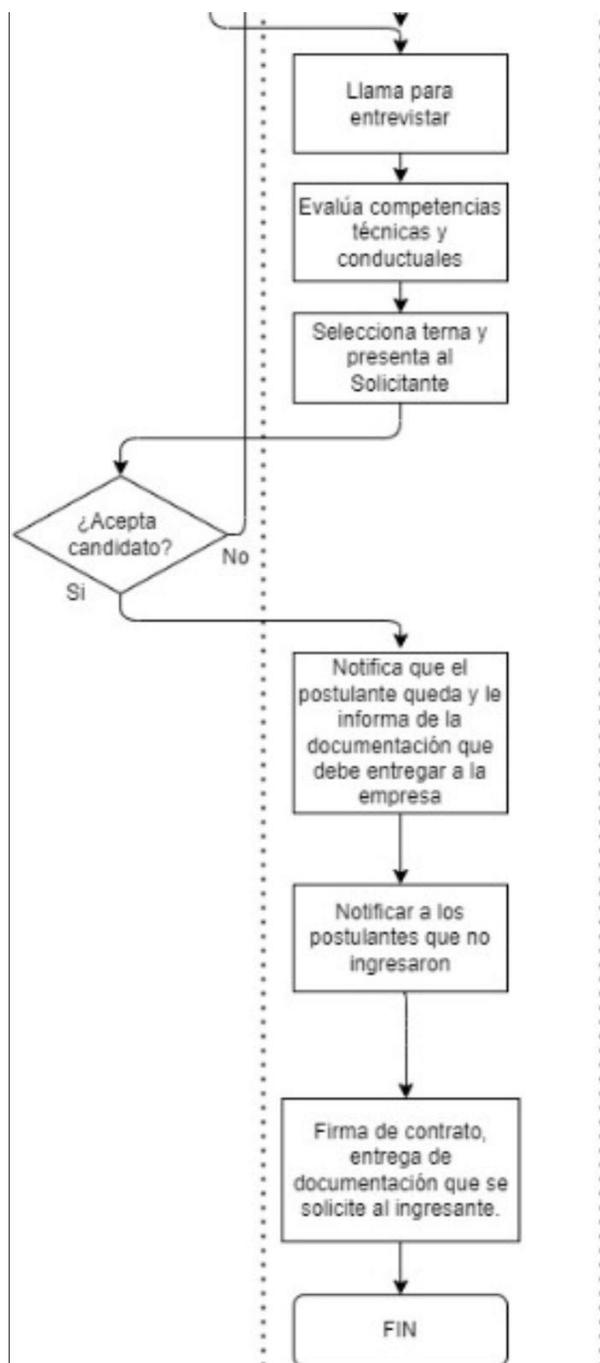


**¡GRACIAS!**

*Nota. Soporte visual para las jornadas de capacitación de cultura organizacional.*

**Anexo 3: Procedimiento de reclutamiento y selección.**





*Nota. Seguimiento del Procedimiento de Reclutamiento y Selección para la empresa.*

**Anexo 4:** *Formulario de incorporación de Personal.*

	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>F 01-01-01</b>
--	-------------------------	-------------------

	<b>FORMULARIO DE INCORPORACION DE PERSONAL</b>	<b>REV. 00</b>
		Fecha de Emisión:
	Elabora: Recursos Humanos	Fecha Revisión:

**I. Datos del pedido:**

Nombre del puesto a cubrir:	
Gerencia / Área a la que pertenece:	
Superior Inmediato que solicita:	
Gerente que autoriza:	
Cantidad de vacantes:	
Fecha de Solicitud:	
Fecha de ingreso requerida:	
Dentro o fuera de convenio:	
Categoría:	
Sueldo neto a percibir (en mano):	
Otros beneficios (Obra social, etc.)	
Ubicación física / lugar del puesto:	
Medio de Reclutamiento  (Consultora o Recursos Humanos)	

**II. Estado del Pedido:**

<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Desestimado
Fecha:	
Responsable de gestionar el pedido:	

*Nota. Formulario de Incorporación de Personal para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

**Anexo 5:** *Prototipo Newsletter.*



A.J. & J.A.

---

**REDOLFI**

**NEWSLETTER**



**ORGANIGRAMA**

**EMPRESARIAL**

A.J. & J.A.

---

**REDDOLFI**

[CLICK AQUÍ](#)



**M** Atender las necesidades de  
**I** nuestros clientes proporcionando un  
**S** servicio de distribución mayorista de  
**I** calidad, con una gran variedad de  
**Ó** productos masivos de primeras  
**N** marcas, sustentado en una extensa  
trayectoria empresarial. Realizar  
esto brindándoles a nuestros  
empleados la posibilidad de  
desarrollar sus habilidades y crecer  
dentro de la empresa

.....  
**V** Ser una empresa líder en el mercado en el  
**I** que participa actualmente, abierto a nuevas  
**S** oportunidades de negocios. Contar con una  
**I** cartera diversificada de proveedores,  
**Ó** buscando solvencia y rentabilidad  
**N** 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

**V  
A  
L  
O  
R  
E  
S**

**Respeto**

**Confianza**

**Esfuerzo y  
Dedicación**

**Honestidad**

**Sentido de  
equipo**

**Responsabilidad**

**Orientación  
al cliente**



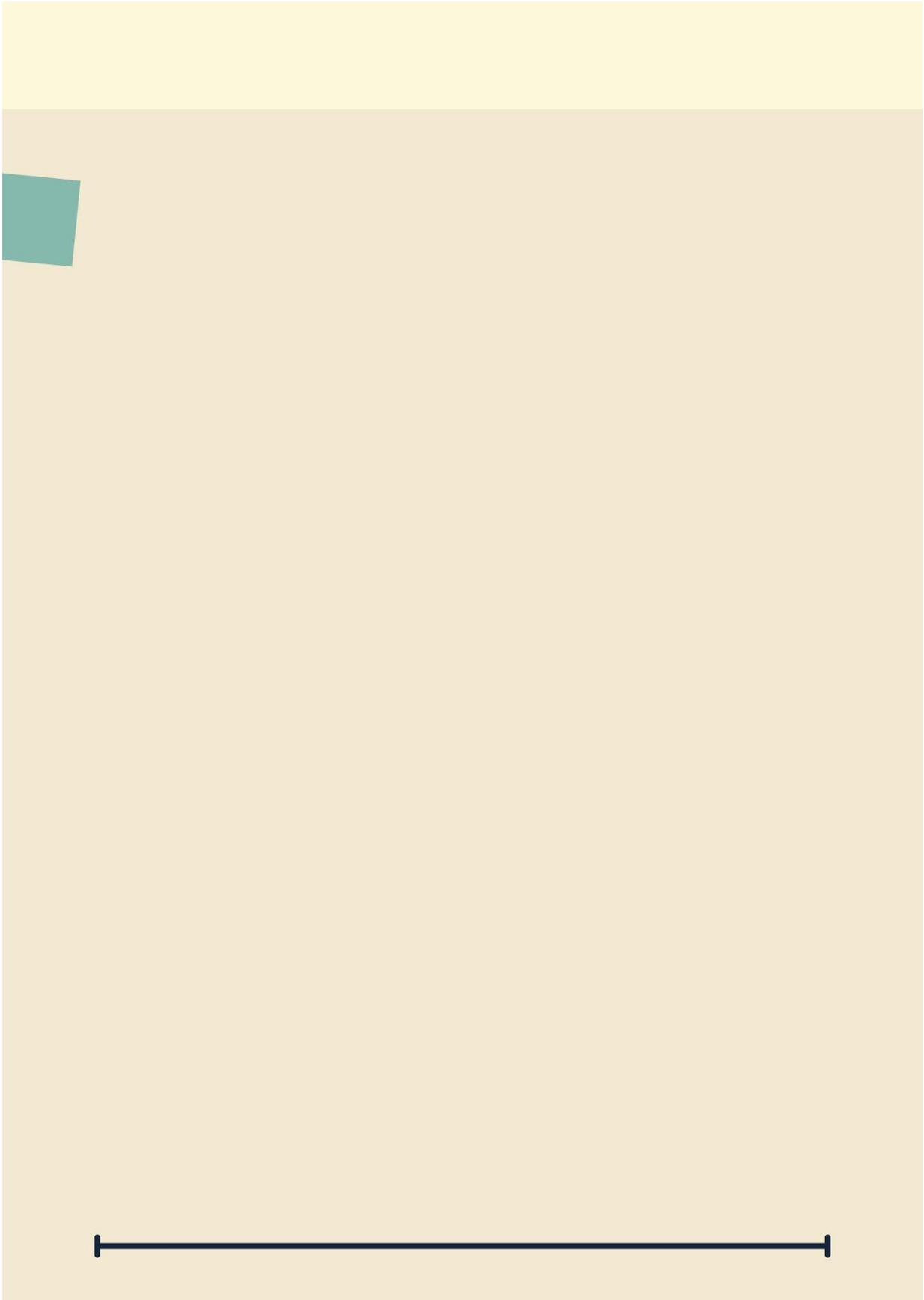
(Suceso importante)



A.J. & J.A.

---

**REDOLFI**



# INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS



**#HAYEQUIPO**

ÁREA  
DE ...

**CONOCER MÁS**

## SUCESOS IMPORTANTES DEL MES

**Fecha**

...

**Fecha**

...

**Fecha**

...

**Fecha**

...

**EL**  
**(Fecha)**

**ES UN DIA MUY ESPECIAL**

*¡Día de  
...!*

**JUEGOS**

**CONCURSO**  
CLICK AQUÍ

**TRIVIA**  
CLICK AQUÍ

The graphic features a corkboard background. At the top left, the word 'EL' is written in a dark red font. Below it, '(Fecha)' is written in white on a dark grey rectangular background. To the right of this is a string of three colorful bunting flags. Below the flags, the text 'ES UN DIA MUY ESPECIAL' is written in a dark red font. In the center, a piece of brown paper with torn edges is taped to the corkboard with white tape. On this paper, the text '¡Día de ...!' is written in a black cursive font. Below the paper, a yellow banner with the word 'JUEGOS' in black capital letters is pinned. Two black arrows point from the banner to the words 'CONCURSO' and 'TRIVIA', which are written in bold black capital letters. Below each word is the text 'CLICK AQUÍ'.

*Nota. Newsletter interno mensual.*