



Diseño plan de posicionamiento de marca empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Goria Juan Alberto

DNI: 30.840.661

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU16216

Tutor: Muller German Federico

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado consistió, en un exhaustivo análisis integral de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., empresa dedicada hace más de 50 años a la venta y distribución de productos alimenticios, limpieza y perfumería, entre otros, donde se detectaron falencias en los procesos de recursos humanos, debido a no contar con este departamento, afectando directamente a la motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores. Tomando conciencia de la necesidad de adaptarse a las tendencias del mercado de trabajo, donde el colaborador es el activo estratégico más importante, se propone el diseño de plan de gestión de marca empleadora como un valor estratégico para la organización en el mercado de talento, con implicaciones tanto a nivel interno como externo y a través de propuestas de valor al empleado (PVE) atractivas, posicionar a la empresa como empleador de referencia. Contribuyendo con ello, a la mejora de clima laboral y, por consiguiente, aumento de su productividad.

Palabras claves: marca empleadora, propuesta de valor al empleado, reclutamiento, selección, onboarding.

## **Abstract**

This final degree project consisted of an exhaustive and comprehensive analysis of the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., a company dedicated for more than 50 years to the sale and distribution of food products, cleaning and perfumery, among others, where shortcomings were detected in human resources processes, due to not having this department, directly affecting the motivation and sense of belonging of the collaborators. Aware of the need to adapt to labor market trends, where the employee is the most important strategic asset, the design of an employer brand management plan is proposed as a strategic value for the organization in the talent market, with implications both internally and externally and through attractive employee value propositions (EVP), position the company as a benchmark employer. Contributing with it, to the improvement

of work environment and consequently, increase of its productivity. Keywords: employer brand, employee value proposition, recruitment, selection, onboarding.

## Índice

Introducción	6
- Marco de referencia institucional	6
- Breve descripción de la problemática	7
- Resumen de antecedentes	7
- Relevancia del caso	8
Análisis de la situación	9
- Descripción de la situación	9
- Análisis del contexto	10
o Análisis PESTEL	10
- Diagnostico Organizacional	13
o Análisis FODA	13
- Análisis específico	15
Marco teórico	16
- Declaración del problema	19
- Justificación del problema	20
- Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	21
- Objetivo general	21
- Objetivos específicos	22
- Alcance	22
- Programa 1: Diagnostico de posicionamiento de marca empleadora	22
- Programa 2: Diseño de estrategia de marca empleadora	26
- Programa 3: Propuesta de valor al empleado (PVE)	27
- Marco de tiempo para la implementación	30
- Evaluación del impacto de implementación	31

Conclusión	33
- Recomendaciones	33
Referencias	34
Anexos	38
- Anexo 1: Encuesta clima laboral	

## Introducción

### *Marco de referencia institucional:*

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se originó en James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios.

Actualmente dispone de 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.

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

En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. Por ello cuenta con aproximadamente 6000 clientes, en general: supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

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, 5 montacargas y un plantel compuesto por 170 empleados.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos si los comparamos con los de los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

*Breve descripción de la problemática:*

Actualmente, no tienen un área de Recursos Humanos; solo desde Administración se liquidan sueldos.

En 2005 se realizó una encuesta de clima laboral. Sin embargo, no tienen registrados los resultados. Desde el directorio se está trabajando en estrategias para abordar esta área en corto y mediano plazo.

No tiene un proceso de reclutamiento y selección efectivo.

No hay proceso de inducción ni capacitación.

Además, como es parte de la cultura empresarial mantener al personal que está trabajando con ellos (tienen baja rotación), realizan promociones basados en la confianza, sin contar con un plan de carrera ni evaluaciones de desempeño. Esto desencadena desempeñar tareas con bajo compromiso hacia la empresa, por no desarrollar y aprovechar la capacidad máxima del perfil profesional.

Su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales en general: mediante las fan Page que tienen en Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.

Se observa que la organización aspira a seguir incorporando clientes a su cartera, buscando fidelizar los mismos, sin embargo, su estructura no se renueva.

La imagen se posiciona a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado, en el año 2016 realizaron un cambio de logo que para ellos implicó un rediseño de imagen institucional, (todos sus vehículos se encuentran ploteados e identificados), pero la misma no desarrolló una identidad corporativa que se replique en todas las sucursales, por lo que esto afecta el sentimiento de apego de los colaboradores como a la imagen que se tiene de la organización en el exterior.

*Resumen de antecedentes:*

Para comprender en profundidad el análisis que se llevará a cabo, es necesario indagar en las previas investigaciones sobre el tema a tratar.

Como dijo Sullivan (2004), la marca empleadora es una estrategia dirigida a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los empleados actuales y potenciales. La

estrategia se puede ajustar para impulsar los esfuerzos de gestión de la contratación, la retención y la productividad.

Según la investigación de Gavilan, Avello, Fernández Lores (2013), sobre la experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo, se puede decir que los factores relevantes para lograr un compromiso con la marca son el disfrute y la diversión a la hora de realizar la labor, congruencia con los valores predicados en la empresa y los propios, como también un ambiente de trabajo agradable para estimular el área sensorial y estética del ser humano.

Como Backhaus y Tikoo afirman (citado de Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F., 2014), la adopción de un enfoque de marketing en la gestión de este intangible decisivo que es el capital humano se basa en que «aporta valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la compañía puede ser mejorado».

La marca empleadora dentro de la organización se torna importante como se detalla en los antecedentes citados. Permite la atracción del talento buscando candidatos con valores similares a los de la compañía, busca generar en el colaborador una identidad hacia la marca en búsqueda de mejorar la productividad y lealtad a la organización. Por ello, y en vista de los desafíos futuros de la empresa, se considera relevante diseñar un plan de posicionamiento de marca para A J. & J. A. Redolfi S. R. L.

#### *Relevancia del caso:*

La marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. (Blasco-López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, (2014) pag.34), de lo contrario se convertirá en un costo de oportunidad a largo plazo.

Dentro de esta marca empleadora la empresa debe destacar y presumir sus fortalezas encontradas, y además trabajar al mismo tiempo en las debilidades o áreas de oportunidades que perciben los mismos empleados.

Analizar este caso, nos muestra la importancia de incorporar un sector de RRHH, para resolver las falencias en todos los procesos correspondientes ya analizados, además de liderar el



diseño e implementación de un plan de marca empleadora, para que se respalden todos los procesos necesarios para sostener el crecimiento económico.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación:*

A J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con fortalezas y ventajas competitivas, pero se pueden identificar muchas oportunidades de mejora en el análisis de esta producción.

El traslado del centro de distribución es parte del plan estratégico que lleva a la expansión y organización interna de la empresa. El principal objetivo del plan consiste en el crecimiento sostenido del volumen de ventas<sup>1</sup>.

El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la empresa distribuidos dentro de James Craik.

Otra fuente de ingresos que se genera al incrementar los m<sup>2</sup> de depósito es la de generación de nuevas alternativas de negocios. La oportunidad que se presenta con la nueva infraestructura es la exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas (Terma, Smuggler, Gancia, Bacardí, Campari, Martín, Giácomo, etc.) en toda la Provincia de Córdoba.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. no tiene un proceso de selección óptimo, se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia o, en algunos casos, si hay acuerdo con Gerencia General. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante La Voz del Interior y otros diarios.

No cuentan con un proceso de inducción, lo que ocasiona a veces algunos inconvenientes, dado que los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error.

Además, no cuentan con un plan de carrera, lo cual los llevó a cometer errores a la hora de promocionar personal, esto implica que, por antigüedad, los empleados van ascendiendo en

---

<sup>1</sup> Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

responsabilidades; el criterio es la confianza. Esto en el área de Depósito les ha generado problemas, dado que algunos empleados que comenzaron a desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión (ser chofer es una responsabilidad que implica, por un lado, cuidar la mercadería siguiendo la logística y, por otro, el riesgo ante terceros en un vehículo de la empresa).

*Análisis del contexto:*

○ Análisis PESTEL

Continuando con el análisis, a través de la herramienta PESTEL, se identifican los factores del entorno general que condicionan a la empresa:

**ANALISIS PESTEL**

<b>POLITICO</b>	○ Acuerdo con el FMI. Plan de recuperación económica.
<b>ECONOMICO</b>	○ Inflación. ○ Canasta de proximidad, programa +Precios Cuidados.
<b>SOCIAL</b>	○ Escalada de precios.
<b>TECNOLOGICO</b>	○ Importante crecimiento del comercio electrónico en Argentina.
<b>ECOLOGICO</b>	○ Desarrollo sostenible y compromiso con la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS). ○ Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenible.
<b>LEGAL</b>	○ Comercio cerro su paritaria con un fuerte aumento escalonado.

#### Factor Político:

El ministro de economía, Martín Guzmán y su equipo, se reunieron con el FMI para la primera revisión del programa económico y definir cómo acomodarán el plan al nuevo contexto global, tratando de posicionar a la Argentina como un potencial exportador de Gas Natural Licuado (GNL) ante el nuevo contexto internacional que gestó la invasión de Rusia a Ucrania. Guzmán enfatizó que ven una gran oportunidad.

Además, comentó (Guzmán M. 2022) que tenemos un programa económico que ayuda a la Argentina a garantizar la continuidad de la recuperación económica y atacar la inflación. Las metas no se van a cambiar.

También discutió su idea de implementar un impuesto a la renta inesperada, confirmó su intención de avanzar con los aumentos de tarifas previstos<sup>2</sup>.

#### Factor Económico:

INDEC informó que la inflación al cierre de Marzo fue de 6.7%, el índice de precios al consumidor (IPC) fue récord en las últimas dos décadas, sin mediar una fuerte devaluación. Ahora pareciera haberse consolidado una inercia inflacionaria, difícil de revertir sin un programa específico para poner los precios en caja. Así la inflación alcanza una variación acumulada de 16.1% solo en los primeros 3 meses del año (El Cronista, 20 de Abril 2022)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> La Nación, 22 de abril de 2022. Recuperado el 22/04/2022. <https://www.lanacion.com.ar/economia/martin-guzman-sobre-el-acuerdo-con-el-fmi-las-metas-no-se-van-a-cambiar-nid22042022/>

<sup>3</sup> El Cronista, 20 de Abril de 2022. Recuperado el 20/04/2022. <https://www.cronista.com/economia-politica/la-inflacion-de-marzo-fue-de-6-7-la-mayor-en-20-anos-y-con-fuerte-suba-de-alimentos/>

Comercio interior mantuvo reuniones para coordinar la puesta en marcha de la canasta de proximidad. El secretario de comercio interior, Roberto Feletti, mantuvo reuniones con representantes de la Camara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM) y representantes del sector mayorista con el objetivo de monitorear y reforzar la implementación de la nueva canasta de proximidad en el marco del programa +Precios Cuidados, con la que se garantizara la llegada de 60 productos a precios regulados a los comercios de cercanía de todo el país. (Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina, 12 de Abril 2022)<sup>4</sup>.

El estimador mensual de la actividad económica (INDEC, 2022), registro un incremento del 1,8% respecto a enero y de 9,1 en la comparación interanual, por lo que el primer bimestre del año acumulo un alza del 7%. En la comparación interanual. Tanto el sector de transporte y comunicaciones, comercio mayorista, minorista y reparaciones, fueron los de mayor incidencia en la variación interanual (11,7%). (INDEC, 2022)<sup>5</sup>.

Factor social:

Según informe INDEC (2022), en marzo una familia de cuatro integrantes necesito de \$89.690,37 para superar la línea de pobreza, es decir un 7% mas que en febrero 2022. La canasta básica total (CBT) aumento en el primer trimestre del 2022 un 17,8% superando la suba de precios minoristas que se encontró en 16,1%, triplicando su valor al salario mínimo como también en comparación con la jubilación mínima. La canasta básica alimentaria (CBA), la cual define el nivel

---

<sup>4</sup> Ministerio de Desarrollo Productivo, 12 de Abril de 2022. Recuperado 22/04/2022.  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/comercio-interior-mantuvo-reuniones-para-coordinar-la-puesta-en-marcha-de-la-canasta-de>

<sup>5</sup> Inf. téc. Vol. 6 núm. 74, INDEC, abril 2022. Recuperado el 23/04/2022.

de indigencia para el mismo grupo familiar, costo en marzo 2022 \$39.862,00 subiendo un 6,5% respecto a febrero 2022. (Cadena 3, 21 de Abril de 2022)<sup>6</sup>.

#### Factor tecnológico:

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior y registró una facturación de \$1.520.000.000.000 de pesos (un billón quinientos veinte mil millones). Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 15 de Marzo 2022)<sup>7</sup>.

#### Factor ecológico:

Sobre la ecología y reducción del impacto ambiental, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), remarca la importancia de la participación de las pymes en el desarrollo sostenible, la agenda 2030 y los objetivos ODS. Ser sostenible es la demanda que se les exige a todas las empresas (Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME], 20 de Octubre 2020)<sup>8</sup>.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, conducido por Juan Cabandié, ha propuesto una estrategia nacional de consumo y producción sostenible que busca

---

<sup>6</sup> Cadena 3, 21 de abril de 2022. Recuperado el 22/04/2022. [https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/una-familia-preciso-casi-90-mil-para-no-ser-pobre-en-marzo\\_322778](https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/una-familia-preciso-casi-90-mil-para-no-ser-pobre-en-marzo_322778)

<sup>7</sup> Camara Argentina de Comercio Electronico [CACE], 15 de Marzo de 2022. Recuperado el 09/04/2022. <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021>

<sup>8</sup> Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME], 20 de Octubre de 2020. Recuperado el 16/04/2022. <https://www.redcame.org.ar/novedades/10122/por-que-una-pyme-tiene-que-apoyar-el-desarrollo-sostenible>

promover el desacople del crecimiento económico de la degradación ambiental y del uso intensivo de los recursos hacia una transición justa (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021)<sup>9</sup>.

#### Factor Legal:

Comercio cerro su paritaria con un fuerte aumento escalonado, FAECYS acordó un incremento anual del 59,5% a pagarse en 7 tramos, 6% en abril, mayo y junio, 10% en agosto y septiembre, 11% en noviembre y 10,5% en enero 2023, el acuerdo contempla revisiones por la evolución y aceleración de los precios, con el fin de que el salario del trabajador no pierda poder adquisitivo. (Infobae, 21 de abril de 2022)<sup>10</sup>.

#### *Diagnóstico Organizacional:*

##### ○ Análisis FODA:

#### **FORTALEZAS**

- 50 años de trayectoria.
- Nuevo centro de distribución estratégicamente ubicado.
- Baja rotación.
- Variedad de productos y exclusividad en diferentes marcas.
- Buena relación con empleados, proveedores y clientes.
- Organigrama y descripciones de puestos acordes.

#### **DEBILIDADES**

- No contar con departamento de RRHH.
- Procesos de reclutamiento, selección y promoción ineficientes.
- No realizan inducción ni capacitaciones.
- Espacios insuficientes y no centralizados.
- Altos índices de rotura, robo, vencimientos.
- Propuesta de valor para los colaboradores no promocionadas o inexistentes.

<sup>9</sup> Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 22 de Diciembre de 2021. Recuperado 22/04/2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-elaboro-la-estrategia-nacional-de-consumo-y-produccion-sostenible>

<sup>10</sup> Infobae. 21 de abril de 2022. Recuperado el 21/04/2022. <https://www.infobae.com/politica/2022/04/21/comercio-cerro-su-paritaria-con-un-fuerte-aumento-mientras-presionan-bancarios-alimentacion-y-sanidad/>

**OPORTUNIDADES****AMENAZAS**

-Desarrollo de comercio electrónico.

-Mercado altamente competitivo.

-Implementar estrategia de employer branding.

-Economía inestable.

Siguiendo el análisis de la organización, podemos mencionar el marco estratégico organizacional que tienen establecido:

**Visión**

“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”<sup>11</sup>.

**Misión**

“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”.

**Valores**

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.

<sup>11</sup> Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

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<sup>12</sup>.

#### *Análisis específico:*

Redolfi se caracteriza por una cultura organizacional fuerte, los valores están muy arraigados, por lo que los colaboradores los aceptan y los aplican en su trabajo diario.

La cultura organizacional es sin duda un factor importante para la eficacia del recurso humano, es por eso que, dependiendo de la aceptación que los individuos tengan frente a ella, serán los niveles de productividad y del clima organizacional.

El proceso de reclutamiento toma un papel protagónico, debido a que la demanda laboral es cada vez mayor y los mejores candidatos postulan a las ofertas que más llaman su atención.

En el proceso de selección, es importante elegir a la persona que más se ajuste a la cultura organizacional, de igual manera, el candidato debe informarse acerca de la cultura de la empresa a la cual aspira ingresar y determinar que tanto se identifica con la misma para poder ajustarse y permanecer en ella. El personal de la organización está directamente relacionado con la productividad de la misma.

Seguido de un buen proceso de *onboarding*, se garantiza la adaptación de los nuevos miembros a la cultura empresarial de manera positiva.

La formación de los colaboradores desde su inducción es primordial. Contar con un plan de capacitación, que resume las principales actitudes, conocimientos y habilidades que se desean

---

<sup>12</sup> Canvas Instructure Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>



desarrollar en los colaboradores, son vitales para la empresa, para lo cual se debe contar con un proceso de identificación de necesidades de capacitación.

El plan de capacitación nos ayudara para trabajar en un cuadro de reemplazo y un plan de carrera.

Las evaluaciones de desempeño, sirven para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, RRHH, plantea esta evaluación para que incentive al personal, lo cual lo desarrolla y facilita la toma de decisiones.

Evaluar el clima laboral es importante para analizar los datos relevados, donde los empleados tienen la posibilidad de dar a conocer sus estimaciones frente a lo que la empresa les ofrece, esto con el fin de determinar los puntos de control y a su vez, las medidas que se deberán tomar para mejorar los aspectos que se encuentren en una posición negativa.

Por último, y basados en el reconocimiento con el que cuenta la empresa, gestionar la marca empleadora es fundamental, es un factor clave para retener a los colaboradores, potenciar su moral y productividad, identificándose con la empresa, convirtiéndolos en embajadores de marca.

Los beneficios de incorporar un Sector de RRHH e implementar un plan de marca empleadora en la empresa Redolfi, se basa en sustentar una estrategia corporativa eficiente, capaz de replicarse en todas las sucursales y lograr dentro del personal el sentimiento de apego y orgullo de pertenecer a la organización y por otro lado una imagen positiva para los candidatos futuros que deriva en aumentar valor del capital humano.

## **Marco teórico**

Se conceptualizan las bases fundamentales al análisis del presente reporte de caso, como lo son, marca empleadora, propuesta de valor para el empleado (PVE), onboarding, clima y cultura organizacional y administración de recursos humanos.

Administración de RRHH (ARH): La ARH para Chiavenato (2007), consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control, de las técnicas con las que se busca promover el desempeño eficiente del personal.

Alles (2014), argumenta que Recursos Humanos, es un sistema cuyo proceso está compuesto por normas, políticas y procedimientos, segmentados en subsistemas, que en conjunto contribuyen a los objetivos organizacionales.

En palabras de Chiavenato (2007) “los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.” (p. 119)

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personal
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de la persona Diseño de puestos Descripción y análisis de puesto Evaluación del desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/sistemas de información Controles-constancias-productividad-equilibrio social

Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana

Onboarding: El *onboarding*, es el proceso mediante el cual se acelera la adaptación e integración del nuevo talento a la organización.

Benayas (2018), indica que el *onboarding* incide en que el colaborador disfrute del acompañamiento consolidando el sentido de pertenencia a la empresa.

La implementación del onboarding influye directamente en la marca empleadora, ya que mejora la experiencia del colaborador. Los beneficios que genera este proceso son, la integración adecuada del nuevo colaborador, la comprensión de su misión dentro de la empresa, crea relaciones positivas mejorando su eficiencia y obtiene los conocimientos necesarios para su inicio de forma eficiente.

Clima y Cultura Organizacional: El clima laboral, refiere Bordas (2016), es el producto de la percepción de los miembros de la organización, respecto a la calidad y las características de la cultura organizacional, que afecta las actitudes, motivación y comportamiento de los mismos, el cuál puede ser medido a través de las percepciones y descripciones.

Siguiendo a Alles (2014), se debe crear un clima de bienestar en la organización, pero no solo debe depender de elementos externos como oficinas bien ambientadas, espacios descontracturados, beneficios adicionales. Un clima de bienestar debería alcanzarse por la propia motivación de las personas, por lo que hace y por su futuro, cuando las personas sienten que crecen y descubren el sentido de su tarea con el fin último de la organización generan un clima de bienestar.

Es indispensable contar con colaboradores que aseguren un buen clima organizacional, lideren equipos y mejoren la productividad.

La cultura organizacional, siguiendo a Schein (2010), es el conjunto de hábitos, valores, normas, políticas, tradiciones, creencias, compartidas que una organización establece para tener una identidad propia e influir positivamente en sus integrantes. Es lo que la define y hace diferente a cualquier otra, transmite un sentido de identidad y pertenencia, creando un buen clima laboral. La cultura se transmite en el tiempo y puede transmutar debido a los factores externos y las interacciones internas, producto de la dinámica organizacional.

Robbins y Coulter (2005) clasifican la cultura como fuerte, en aquellas donde los valores están muy arraigados y difundidos y débil, en aquellas que no dejan en claro que es lo importante y lo de menor importancia para la organización.

Citando a Chiavenato (2007), para conocer una organización se debe primeramente conocer su cultura y asimilarla para ser parte de ella.

La cultura mejora el compromiso organizacional, plantea un camino para la resolución de problemas evitando ambigüedades al indicar como deben ser las cosas. Pero también tiene aspectos negativos, como una barrera para el cambio, los valores compartidos podrían no estar de acuerdo con los valores a incorporar para mejor de la organización.

Marca empleadora: De acuerdo con Carolina Borracchia (2016), la marca empleadora se refiere a la reputación sobre cómo es trabajar en un lugar. Es la imagen de una organización ante sus colaboradores, tanto actuales como futuros. Esta imagen ya existe en cada organización, al

margen si fue definida o no formalmente, por lo que se debe analizar si define realmente lo que deseamos proyectar, lo que realmente es la organización.

La marca empleadora se debe trabajar de manera transversal en la compañía, debe ser gestionada para influir y generar impacto en los colaboradores.

Los principales beneficios de gestionar la marca empleadora son, bajar la rotación y generar compromiso desde el inicio de la relación, fomentar el orgullo de pertenecer y facilitar a los potenciales futuros colaboradores conozcan la compañía de antemano.

La marca empleadora se debe gestionar para influir en cada colaborador, logrando el impacto deseado, generar un clima de bienestar y ser más productivos.

Propuesta de valor al empleado (PVE): Es una herramienta clave para la atracción y fidelización del personal, aporta beneficios para satisfacer a los colaboradores y atraer a los talentos, más allá de lo económico.

Como señala Borracchia (2016), la propuesta de valor al empleado, son razones concretas para que una persona elija incorporarse a una compañía, o quedarse en ella.

La PVE hace referencia a todo lo tangible e intangible, como puede ser desarrollo profesional, formación, planes de carrera, ambiente de trabajo, estabilidad, clima laboral, cultura institucional, retos laborales, autonomía, salario, incentivos y beneficios sociales como obra social, horarios de trabajo, etc.

La PVE representa la totalidad del valor que los empleadores ofrecen a sus colaboradores, lo cual definirá la experiencia de estos, lo que determina su atracción, permanencia y motivación, en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### *Declaración del problema:*

Retomando el análisis a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., se determina que la falta de un área de RRHH y por consiguiente la falta de definición de los subsistemas propios de la misma, los cuales no se realizan de forma correcta, ponen a la empresa en una situación de vulnerabilidad en su gestión.

El subsistema de integración, no cuenta con un proceso definido, no determina los roles, perfil y conjunto de competencias esperadas para desarrollar de la mejor manera sus funciones, lo cual acarrea problemas significativos a nivel productivo.

Al incorporar personal y no contar con un proceso de *onboarding*, se pierde la oportunidad de inculcar la cultura organizacional y transmitir los valores, ya que a partir de este se forma la experiencia del colaborador.

Sobre las promociones, no tener un proceso al respecto como tampoco contar con un plan de desarrollo del personal, genero errores al otorgar promociones basados solo en la confianza, ya que se demostró que el colaborador no cumplía con los requisitos deseables para cubrir la posición.

Además, el cambio de imagen implico un rediseño institucional, pero no desarrolló una identidad corporativa que se replique en todas las sucursales, por lo que esto afecta el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, como a la imagen que se tiene de la organización en el exterior.

Lograr que los colaboradores se sientan motivados, generando un sentido de identidad y pertenencia, es un trabajo transversal de la empresa, el cual solo se puede lograr conociendo a los mismos.

Trabajar sobre las problemáticas relevadas, impacta directamente en los colaboradores de forma positiva y lograra por consiguiente un aumento en la productividad.

Adecuándonos con el plan estratégico que lleva a la expansión y organización de la empresa se recomienda implementar un plan de gestión de marca empleadora, logrando que los colaboradores se conviertan en embajadores de marca, ya que, si se sienten a gusto en la empresa, transmitirán los valores de la misma al resto de la organización, a clientes y al exterior.

Sentirse involucrados les genera motivación, siendo más productivos cada día.

#### *Justificación del problema:*

La ausencia de un área de RRHH y desconocimiento de los subsistemas, llevaron a errores en reclutamiento y selección, promociones otorgadas y desarrollo del personal.

Incorporar un área de RRHH ordenara los procesos ya indicados, profesionalizando la empresa.

Gestionar la marca empleadora disminuye los riesgos ante competidores, referido a la retención e incorporación de nuevos talentos, mostrando a la empresa como un empleador deseable en las fases del proceso de selección.

Otorgar promociones que afecten positivamente a la productividad y contrayendo relaciones significativas con los colaboradores, para que puedan crear una mejor experiencia.

Se concluye que la empresa debe tomar consciencia sobre la necesidad de adaptarse a las tendencias del mercado de trabajo y el rubro cada vez más competitivo, para lograr destacarse y mostrar cuál es su potencial, planificando acciones dirigidas a ellos, se fidelizarán, lo que es producto de mayor compromiso con la organización y por consiguiente aumento de productividad.

*Conclusión diagnóstica:*

Es relevante para A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., profesionalizar la empresa a través de la incorporación del área de RRHH, a través de la cual gestionar su marca empleadora.

Gestionar la marca empleadora, es un proceso vital para la sostenibilidad de la empresa, con lo cual, aumentaría la productividad y el sentido de pertenencia al contar con colaboradores comprometidos, orgullosos de pertenecer a la empresa.

Se propone a continuación un plan de gestión de marca empleadora como estrategia corporativa, detallando su implementación y gestión e indicando la tasa de retorno a la inversión (ROI) propuesta, con el fin de posicionar a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como un empleador de referencia, diferenciándola de sus competidores.

## **Plan de implementación**

*Objetivo general:*

Potenciar la marca empleadora, posicionando a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como empleador de referencia, a través del diseño de plan de gestión de marca empleadora y propuesta de valor al empleado (PVE). Contribuyendo con ello, a la mejora de clima laboral y por consiguiente, aumentando su productividad.

*Objetivos específicos:*

-Identificar posicionamiento de marca empleadora actual, mediante el diagnóstico de la empresa a través de diferentes acciones.

-Diseñar estrategia de marca empleadora, mediante la información relevada y en concordancia con los valores y cultura organizacional.

-Formular propuesta de valor al empleado (PVE), mediante análisis de información relevada, logrando mejorar la atracción, retención, satisfacción, compromiso y desempeño de los colaboradores.

*Alcance:*

El plan de implementación tendrá alcance para los empleados de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en todas sus unidades de trabajo ubicadas en las localidades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba y Río Cuarto.

El plazo de implementación es de 12 meses, iniciando en Julio 2022 y concluyendo en Junio 2023.

*Programa 1: Diagnostico de posicionamiento de marca empleadora.*

A través de jornadas de identificación cultural, análisis de redes sociales, encuestas a colaboradores y potenciales candidatos, además de análisis de entrevistas de egreso, se obtiene información sobre las percepciones/opiniones del personal que nos dan el indicio de cual es el mejor camino para lograr mejorar el ambiente organizacional, aumentar la productividad, retener talento, crear embajadores de marca y atraer nuevos talentos, en definitiva, gestionar la marca empleadora.

*Acción 1: Jornadas de identificación cultural.*

Se propone realizar desayunos de trabajo en cada unidad, con la participación de no más de 10 colaboradores por desayuno, realizando 2 desayunos semanales se necesitarán realizar 17 encuentros para abarcar a los 170 colaboradores, en un tiempo no superior a los 3 meses. La elección de los participantes queda a criterio de los

supervisores, para evitar inconvenientes en los servicios ofrecidos, además de tener en cuenta que no sean todos de un mismo Sector, esto ayuda a que se conozcan entre los diferentes Sectores y sea más productiva la jornada.

La dinámica será dirigida por profesional provisto por consultora, lo cual logra mayor apertura ante los interrogantes, se utilizará como disparador una presentación sobre la misión y valores de la compañía, definiendo la cultura empresarial. En base a esto y a una serie de interrogantes a los colaboradores, poder detectar las percepciones/opiniones que se tienen de la cultura empresarial.

Con la información recabada, se elabora informe por cada jornada y una conclusión final al concluir con el total de los colaboradores, presentando las propuestas de valor orientativas ante las percepciones/opiniones de cada grupo.

Las limitaciones que pueden surgir es la falta de participación ante posibles ausencias o no contar con el personal disponible debido a las cargas laborales.

Responsable	Recursos	Costo
RRHH / Administración	Sala de reuniones (mesa y sillas) con S/C	
	TV/Proyector.	
	Desayunos.	\$56.100,00
	Hs. de personal afectado a la jornada (255hs.) <sup>13</sup>	\$314.925,00
Especialista en marca empleadora provisto por consultora	Honorarios profesionales (34 hs.+informe)	\$170.000,00

<sup>13</sup> Cravino, L. M. (2007). Bonus Track Calculo de la Inversión en Capacitación y de otras Intervenciones Organizacionales. En autor L. M. Cravino (1ª ed.), *Medir lo importante* (pp. 156-183). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.



Acción 2: Gestión y análisis de datos.

El análisis de redes sociales es la recopilación y el análisis de puntos de datos que ayudan a medir el rendimiento de las redes sociales.

Estas métricas ayudarán a evaluar la estrategia de marca empleadora. Además de ayudar a ver cómo las redes sociales contribuyen a los objetivos de la misma, midiendo el sentimiento del colaborador y el cliente.

Se recomienda contratar plataforma de análisis de redes sociales, una de las más populares y completa es *Hootsuite Analytics*<sup>14</sup>, ofrece una imagen completa de todo el trabajo en redes sociales, por lo que no se tiene que revisar cada plataforma individualmente.

Esta plataforma puede ser administrada por personal de RRHH, Marketing o a través de consultora especializada, optar por la administración por parte de la consultora, ofrece además, planificación estratégica de publicaciones, diseño y análisis del contexto digital en la cual está inmersa la empresa, determinando cuales son las herramientas más indicadas a utilizar, con el objetivo de lograr un buen posicionamiento, mantenimiento y desarrollo de contenidos en Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +, Instagram y Blog Corporativo, a través del diseño de campañas comunicacionales de gran impacto visual.

Con estos puntos de datos, se podrá aprovechar al máximo las campañas en las redes sociales y elaborar estrategias de manera efectiva para el futuro.

---

<sup>14</sup> Hoot Suite. Recuperado el 01/06/2022. <https://www.hootsuite.com/es/planes/professional>

Responsable	Recursos	Costo
RRHH / Marketing / Administración	Plataforma Hoot Suite (Plan Business)	\$8868,00 anual
Consultora	Gestión de redes sociales.	\$691.132,00 anual

### Acción 3: Encuesta clima laboral.

El valor de la encuesta no reside en los resultados puntuales, sino en su continuidad y periodicidad. Logrando obtener información sobre la eficacia de los programas que se puedan implementar, respondiendo a las carencias detectadas y ayudando a mejorar planes de desarrollo de carrera, fidelizar colaboradores y mejorar la imagen de marca empleadora.

Se propone realizar encuesta de clima en todas las unidades, utilizando el modelo administrado por la consultora, la cual se realiza a través de *Google form*<sup>15</sup>(ver anexo 1), lo cual facilita la recolección de datos y el análisis de los mismos. Consta además de entrevista gerencial para detección de factores claves de conocimiento general de la empresa, comunicación a los colaboradores, elaboración de cuestionario y análisis de las respuestas, entrega de informes estadístico, informe ejecutivo e informe resumen para comunicación a los colaboradores, integrando valoración de situación actual, valoración situación deseada y el gap de mejora entre ambas finalizando el proceso con la presentación de plan de acción recomendado ante los resultados obtenidos.

<sup>15</sup>Encuesta clima laboral: <https://forms.office.com/r/p5cpbztsZ6>

Responsable	Recursos	Costo
Consultora	Encuesta clima laboral, recolección de datos, análisis y presentación de informes.	\$350.000,00

*Programa 2: Diseño de estrategia de marca empleadora.*

Una vez definido el posicionamiento de marca actual, se deben definir los objetivos a los cuales se aspiran, para ser más competitivos a raíz del desarrollo personal y profesional de los colaboradores, generación de buen clima laboral e integración de equipos, generación de motivación para su consiguiente aumento de compromiso, sentimiento de pertenencia y productividad, reducción de índice de rotación, mejora de eficiencia en proceso de reclutamiento y selección y por ultimo fortalecimiento de su responsabilidad social y reputación, siendo considerado un empleador de referencia.

A través del acompañamiento de profesional especializado provisto por consultora, recibirán las capacitaciones correspondientes y acompañamiento durante el proceso de implementación de la estrategia de forma virtual, lo cual cuenta con:

- Formación de equipo responsable.
- Análisis de situación actual.
- Fijar objetivos.
- Desarrollo de la propuesta de valor al empleado.
- Elección de canales de comunicación.
- Planificación de acciones.
- Selección de KPI's, mecanismos de medición y evaluación.

Responsable	Recursos	Costo
Consultora	Capacitación y acompañamiento.	\$100.000,00

*Programa 3: Propuesta de valor para el empleado (PVE).*

La PVE debe ser atractiva y diferenciadora ajustada a la realidad y necesidad de la empresa. Se detallan 5 componentes para análisis, los cuales surgirán en base a la encuesta de clima laboral propuesta.

-Plan de onboarding: define la formación de cada colaborador para alcanzar los niveles de conocimiento y productividad óptimos, comprendiendo el funcionamiento de la empresa. Este proceso consta de aprendizaje, ejecución y verificación para su adecuada concreción.

-Presentación de oferta de empleo interesante, bien dirigida y valorando los beneficios de trabajar en la empresa.

-Innovar en los procesos de selección, con pruebas o retos donde se puedan identificar roles y competencias.

-Plan de bienvenida, espacio de recepción, presentación del equipo, pack de bienvenida (documentación, uniforme, equipamiento, *merchandising* empresarial, etc.).

-Implicar a colaboradores como embajadores para integración y recorrido de instalaciones.

-Comunicación interna, presentando al nuevo talento.

-Plan de formación: Elaborar y definir planes de formación personalizados que aporten valor tanto a los trabajadores, así como a las necesidades de adaptación de la empresa. De esta forma se cubren las necesidades formativas que pueden surgir y se cubren las necesidades actuales y las futuras.

-Planes de conciliación y bienestar laboral: estos planes son un documento en el que se recogen todas las medidas que existen en la empresa, puestas a disposición de toda su nómina para poder llevar a cabo la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, algunas de estas son normativas legales y otras propuestas por la empresa, formando una batería de medidas que busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores, incluyendo también a sus grupos familiares. Aumentando la satisfacción de la familia en relación a la empresa, incrementa el sentido de pertenencia y vínculo emocional con la misma por parte del colaborador, trabajando tanto en el desarrollo profesional, personal y familiar.

-Compensaciones y beneficios: Es necesario diseñar e implantar un sistema óptimo de retribución que sea lo suficientemente atractiva para el colaborador y que al mismo tiempo contribuya al logro de objetivos de la empresa.

-Cultura organizacional: se debe comunicar los valores, la misión, la visión y todos los aspectos que conforman la cultura organizacional, incluyendo programas de reconocimiento a empleados.

#### Ejemplos de PVE:

Acciones	Presupuesto
Proceso <i>onboarding</i> promedio (completo)	100.000,00
Programas de capacitación y desarrollo	\$200.000,00
Puertas abiertas (visita de familiares a la empresa)	\$170.000,00
Presente día de la madre / padre (70%)	\$119.000,00
<i>Gift card</i> fin de año por cumplimiento de objetivos	\$510.000,00
Total costo de las PVE	\$1.099.000,00



*Evaluación del impacto de implementación:*

El ROI (*Return on Investment*), es un índice que mide el resultado de cualquier acción en la que ha sido necesario realizar una inversión, ya sea en forma de dinero, tiempo o recursos. Esta medición, referenciando a Cravino, L. M. (2007), podría ser posible en algunas intervenciones organizacionales sobre la gestión del capital humano que procuran incrementar el desempeño, el sentimiento de pertenencia y la productividad, pero realmente resulta casi imposible.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. presenta en su balance una ganancia total de \$6.195.536,11 correspondiente al año 2018, se detalla actualización en base a niveles de inflación.

Año	Nivel de Inflación	Ganancia
2019	53,8%	\$9.528.734,53
2020	36,1%	\$12.968.607,69
2021	50,9%	\$19.569.629,00
2022 (Abril)	58%	\$30.920.013,82

Sumatoria de costos de la inversión:

Acciones	Presupuesto
Jornadas de identificación cultural	\$541.025,00
Análisis de datos	\$700.000,00
Encuesta de clima laboral	\$350.000,00
Diseño de marca empleadora	\$100.000,00
Propuestas de valor al empleado	\$1.099.000,00
Total costo de las propuestas	\$2.790.025,00

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Con los datos presentados, podemos estimar un beneficio de la propuesta en un 10% anual, lo cual correspondería a \$3.092.001,38.

ROI=

$$\frac{3.092.001,38 - 2.790.025,00}{2.790.025,00} \times 100 = 10.82 \%$$

Tomando el resultado de ROI, por cada peso invertido se obtendrá una ganancia adicional de \$10,82 en 12 meses. Este resultado no es convincente a la hora de analizar la inversión, pero no se observa el retorno de la inversión real, debido a que muchos de los factores utilizados para el calculo son considerados *efectos intangibles no convertibles* en términos económicos.

Sobre los efectos intangibles no convertibles, se refiere a la motivación, sentimiento de pertenencia, compromiso, por nombrar algunos, que puede generar una buena propuesta de valor al empleado, lo que se traduce en un aumento de productividad.



## Conclusión

Tras el exhaustivo análisis integral realizado a la empresa, se concluye que relevar constantemente las percepciones/opiniones de los colaboradores, es primordial para elaborar propuestas de valor al empleado (PVE) relevantes. Estas percepciones/opiniones, tienen como objetivo recopilar indicadores, a los cuales se les debe realizar un seguimiento constante, en comparación con las tendencias del mercado y en base a ello, modificar los programas que se implementan. En consecuencia, las PVE son un elemento impulsor para mejorar el compromiso y la calidad de vida laboral.

La implementación del plan de gestión de marca empleadora propuesto, posicionara a la empresa como empleador de referencia en el mercado, lo cual aumenta la motivación y sentido de pertenencia en los colaboradores. Es un proyecto ambicioso. Como tal, su desarrollo puede tener muchos obstáculos y dificultades que se deben superar. Sin embargo, se trata de una inversión beneficiosa para sus colaboradores y la empresa.

### *Recomendaciones:*

Establecer objetivos a corto y largo plazo para evaluar el impacto de los programas en los resultados de la empresa.

Implementar mecanismos de medición para recopilar las percepciones/opiniones de los colaboradores, no solo a través de una encuesta de clima anual, estos mecanismos se pueden distribuir durante la trayectoria de cada colaborador, como por ejemplo feedback sobre el onboarding, evaluación de desempeño y feedback semestrales, evaluaciones 360° semestrales o anuales, encuestas de pulso mensuales o trimestrales y entrevista de cese laboral.

Por ultimo y muy importante, se sugiere continuar trabajando en los subsistemas de recursos humanos acompañados por la consultora, es relevante para la empresa, profesionalizarse a través de la incorporación del área de RRHH, a través de la cual gestionar su marca empleadora.

## Referencias

- Alles, M. (2014). La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. Garnica.
- Benayas, M. (2018). El Plan de Onboarding – whitepaper. Binternational.  
<https://binternational.net/el-plan-de-onboarding-whitepaper/>
- Bordas, M. (2016). Gestión estratégica del clima laboral. Madrid. UNED Publicaciones.  
Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=o\\_BwvVFva4&sig=eCXUIEzA8Fhne0BvvpRTpHt8SS8#v=onepage&q&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=o_BwvVFva4&sig=eCXUIEzA8Fhne0BvvpRTpHt8SS8#v=onepage&q&f=true)
- Borracchia, C. (2016). Los jóvenes no sueñan con compañías: por que debes gestionar tu marca empleadora. Nicolás Agustín Di Candia. Recuperado de: [https://5d6d92f9-a06b-440e-896c-97a165b7d462.filesusr.com/ugd/318e83\\_fff12447b55c45c0863c8eb80cfca19e.pdf](https://5d6d92f9-a06b-440e-896c-97a165b7d462.filesusr.com/ugd/318e83_fff12447b55c45c0863c8eb80cfca19e.pdf)
- Borracchia, C. (2020). Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión de la marca empleadora. Nicolas Agustin Di Candia.
- Boyadjianei C. (20 de Abril de 2022). La inflación de marzo fue de 6,7%, récord mensual en 20 años. Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-inflacion-de-marzo-fue-de-6-7-la-mayor-en-20-anos-y-con-fuerte-suba-de-alimentos/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (15 de Marzo de 2022). El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021. CACE. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021>

Canvas Instructure Siglo 21. (2022). Siglo 21. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Carpena R. (21 de abril de 2022). Comercio cerró su paritaria con un fuerte aumento, mientras presionan Bancarios, Alimentación y Sanidad. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2022/04/21/comercio-cerro-su-paritaria-con-un-fuerte-aumento-mientras-presionan-bancarios-alimentacion-y-sanidad/>

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana

Confederación Argentina de la Mediana Empresa. (20 de Octubre de 2020). ¿Por qué una Pyme tiene que apoyar el desarrollo sostenible?. Redcame. Recuperado de <https://www.redcame.org.ar/novedades/10122/por-que-una-pyme-tiene-que-apoyar-el-desarrollo-sostenible>

Cravino, L. M. (2007). Medir lo importante. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 10 Vol 10, 32-51doi: 0.7263/ADRESIC.010.002. Consultado el 02 de abril de 2022 en [https://www.researchgate.net/publication/326417954\\_18\\_anos\\_de\\_Employer\\_Branding\\_hacia\\_una\\_definicion\\_mas\\_precisa](https://www.researchgate.net/publication/326417954_18_anos_de_Employer_Branding_hacia_una_definicion_mas_precisa)

Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 7 Vol 7. 58-75. doi: 10.7263/ADR.004.01.4. Consultado 02 de abril de 2022 en

[https://www.researchgate.net/publication/281244709\\_Affective\\_commitment\\_to\\_the\\_employer\\_brand\\_Development\\_and\\_validation\\_of\\_a\\_scale](https://www.researchgate.net/publication/281244709_Affective_commitment_to_the_employer_brand_Development_and_validation_of_a_scale)

INDEC. (marzo de 2022). Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta Básica total. Gran Buenos Aires. INDEC. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta\\_04\\_22D58A77C6D4.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_04_22D58A77C6D4.pdf)

Mathus R. (22 de abril de 2022). Martín Guzmán sobre el acuerdo con el FMI: Las metas no se van a cambiar. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/martin-guzman-sobre-el-acuerdo-con-el-fmi-las-metas-no-se-van-a-cambiar-nid22042022/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (22 de Diciembre de 2021). Ambiente elaboró la Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenible. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-elaboro-la-estrategia-nacional-de-consumo-y-produccion-sostenible>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (12 de Abril de 2022). Comercio Interior mantuvo reuniones para coordinar la puesta en marcha de la canasta de proximidad. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/comercio-interior-mantuvo-reuniones-para-coordinar-la-puesta-en-marcha-de-la-canasta-de>

Redacción Cadena 3. (21 de abril de 2022). Una familia precisó casi \$ 90 mil para no ser pobre en marzo. Cadena 3. Recuperado de [https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/una-familia-preciso-casi--90-mil-para-no-ser-pobre-en-marzo\\_322778](https://www.cadena3.com/noticia/politica-y-economia/una-familia-preciso-casi--90-mil-para-no-ser-pobre-en-marzo_322778)

Rodriguez, A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperada de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/1/T34093.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de febrero].

Consultado martes 19 de abril de 2022, en <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

## Anexos

### Anexo 1: Encuesta clima laboral

Link acceso: <https://forms.office.com/r/p5cpbztsZ6>



## Encuesta Clima Laboral

A.J. & J.A. REDOLFI, buscando en forma permanente el desarrollo y satisfacción de sus colaboradores, abrimos este medio para que puedan expresar su opinión respecto a condiciones en las que Ud. desempeña su trabajo y clima organizacional. Le agradecemos invierta un minuto de su tiempo en completar la encuesta. Todas las respuestas de esta encuesta son anónimas.

1. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es: \*

Muy incómodo    1    2    3    4    5    Muy cómodo

○    ○    ○    ○    ○

2. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas? \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

○    ○    ○    ○    ○

3. En sector se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo \*

Nunca    1    2    3    4    5    Siempre

○    ○    ○    ○    ○

Elaboración propia.

## Anexo 1: Encuesta clima laboral.

4. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

5. ¿La empresa reconoce la remuneración de las horas extras? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

6. ¿La empresa reconoce y agradece el desempeño destacado? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

7. ¿Cuando hay errores en mi trabajo, recibo duras criticas y acciones por parte de mis superiores? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

8. ¿La carga laboral me permite el balance entre mi vida personal y laboral? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

9. ¿La empresa realiza reclutamiento interno cuando hay vacantes? \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

Elaboración propia.

## Anexo 1: Encuesta clima laboral

10. ¿Estoy informado continuamente sobre mi desempeño laboral? \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

11. ¿Considero que la empresa brinda oportunidades para mi desarrollo profesional? \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

12. ¿Me siento comprometido con la empresa? \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

13. ¿Considero que la empresa cuenta con una buena imagen ante la sociedad? \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

14. Definitivamente recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

15. Aunque tuviera la oportunidad, no me iría a otra empresa. \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo  
               

Elaboración propia.



## Anexo 1: Encuesta clima laboral.

16. Me siento identificado con los valores de la empresa \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

17. Considero que la empresa cuenta con buenos canales de comunicación \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

18. Conozco mi trabajo y la importancia que tiene en la empresa \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

19. Los jefes / supervisores, me brindan una orientación clara y apoyo constante para realizar mi trabajo \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

20. La empresa se preocupa por mi estado de animo / emociones \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

21. Se mantienen buenas relaciones personales con los compañeros de trabajo \*

Totalmente en desacuerdo    1    2    3    4    5    Totalmente de acuerdo

          

Elaboración propia.

## Anexo 1: Encuesta clima laboral.

22. Los directivos / dueños, poseen un buen liderazgo, inspirando a sus colaboradores \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

23. Los directivos / dueños, hacen cumplir los valores de la empresa a través del ejemplo \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

24. Los directivos / dueños, fomentan la ética y el trato justo \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

25. Los directivos / dueños, fomentan la ética y el trato justo \*

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4  5 Totalmente de acuerdo

26. Te agradecemos nos hagas llegar algún comentario acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

Elaboración propia.