

Universidad Empresarial Siglo XXI



Trabajo Final de Grado

Marca Empleadora en empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

Alumno: Augusto Pech

DNI: 41151255

Legajo: RHU02430

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba

-2021-

Resumen

El presente reporte de caso se aplicó a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de implementar un plan estratégico de marca empleadora. Se realizó un extenso análisis de la empresa y de su contexto micro y macro con el fin de conocer la situación en la que está inmersa. Con toda esta información es que pudo llevar a cabo un plan de implementación que dio como resultado un retorno de inversión del 206,08%. La finalidad de esta propuesta fue la de transformar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en un referente en cuanto a marca empleadora y de esta forma atraer y retener al mejor recurso humano posible, posibilitando así, que la empresa se vuelva más productiva y eficaz.

Palabras claves: Marca Empleadora, Recurso Humano, Atracción y Retención.

Abstract

This case report was applied to the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. with the objective of implementing a strategic employer branding plan. An extensive analysis of the company and its micro and macro context was conducted to understand the situation in which it is immersed. With all this information it was possible to carry out an implementation plan that resulted in a return on investment of 206.08%. The purpose of this proposal was to transform A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. into a landmark in terms of employer branding to attract and retain the best human resources possible, allowing the company to become more productive and efficient.

Keywords: Employer Branding, Human Resources, Attraction and Retention.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
Marco teórico	13
Marca Empleadora	13
Administración de los RRHH	13
Inducción	14
Capacitación	15
Diagnóstico	16
Conclusión Diagnóstica:	16
Plan de implementación	18
Objetivo general	18
Objetivos Específicos	18
Alcance	18
Acciones	18
Contratación responsable de RRHH	18
Diseño e implementación de inducción al nuevo responsable de RRHH y futuros empleados	20
Diseño plan de capacitación e implementación en empleados de depósito y logística	22
Medición de la propuesta	25
Diagrama de Gantt	25
Evaluación del impacto de la implementación	26
Conclusión	28
Recomendaciones	28
Bibliografía	30
ANEXOS	33
Anexo I: Contratación responsable de RRHH	33
Anexo II: Inducción	38
Anexo III: Capacitación de empleados de depósito y logística	43

Introducción

En este Trabajo Final de Grado se analizará el caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. Se tratará de identificar todas aquellas falencias y oportunidades de mejora que se detecten en la organización, siempre con relación a lo que respecta al área de recursos humanos y enfocándose en lo que es Marca Empleadora (ME).

La empresa fue fundada en el año 1975 por Alonso J. y José A. Redolfi, desde el año 2007 la sociedad se conforma por José Redolfi con un 85% del capital social y sus 3 hijos Pablo, Lucas e Ignacio con un 5% cada uno.

Se encuentra en la localidad de James Craik en la provincia de Córdoba. Su principal actividad es la distribución y venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, etc. Con 50 años en el rubro, presenta un crecimiento continuo conquistando nuevos clientes en Córdoba y el resto del país.

Cuenta con varias sucursales de autoservicios mayoristas, ubicadas en las localidades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. También cuenta con distribuidoras en James Craik, Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital. Estas se encargan de distribuir varios productos a distintos minoristas (Supermercados, quioscos, farmacias, mercados, etc.) de la provincia de Córdoba y otras provincias.

La empresa con los años fue creciendo y volviéndose más competitiva. Actualmente cuenta con 170 empleados, 3 automóviles para supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Redolfi S.R.L. presenta varios problemas con respecto a la gestión de los recursos humanos. Como problema principal, no presenta un área de recursos humanos dentro de la organización, todas las tareas que realizaría esta área, o no se están haciendo o las hacen otras áreas. Se realizó una encuesta de clima interno (hace 16 años) cuyo resultado no se tiene registro. Además, dicha encuesta, sólo se realizó en la sucursal de James Craik. es de suma importancia conocer la opinión de los empleados, aunque la rotación de empleados sea baja.

El hecho de que no haya un área de RRHH repercute en varios aspectos. Uno de ellos es que no hay un proceso de selección de personal definido, esto provoca que

muchas veces no se llegue a seleccionar al candidato idóneo para el puesto vacante. Tampoco existe un proceso de inducción generando que los nuevos empleados les cueste más poder insertarse apropiadamente a la empresa, mermando así la productividad de estos.

Otro de los problemas más graves es el sistema de promoción interna que se utiliza actualmente, este se basa en antigüedad y confianza. Estos no son los parámetros adecuados para realizar una promoción interna, ya que no se tiene en cuenta factores como la productividad del empleado ni tampoco la formación o capacitación que este tiene.

Y, por último, dos faltantes graves son los de un plan de capacitación y formación profesional y también el de un proceso de evaluación de desempeño. Estos dos últimos se relacionan con el sistema de promoción interna ya que son claves para que este último puede ser aplicado de manera apropiado.

Como se mencionó al principio de esta introducción este análisis va a estar enfocado en lo que es ME. Es por ello que es necesario definir brevemente qué es y qué implica.

La Marca Empleadora es una estrategia dirigida a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los empleados, empleados potenciales y partes interesadas relacionadas con respecto a una empresa en particular. La estrategia se puede ajustar para impulsar los esfuerzos de gestión de la productividad, la retención y el reclutamiento. (Sullivan, 2004, <https://shortest.link/iCY>)

También es importante destacar lo planteado por Miriam Aguado Hernández (2016) en su publicación “marketing, recursos humanos y marca empleadora”, en la cual se desarrollan tres conceptos que son de interés. Por un lado habla de Acciones Branding Market, que trata sobre cómo crear una imagen para facilitar la identificación de la empresa ante posibles candidatos y otras empresas del rubro. El segundo concepto es el de las Acciones Branding Candidates que habla de cómo captar candidatos de calidad y en cantidad, y por último de las Acciones Branding Employees, que son todas aquellas

acciones que busquen retener a los empleados y reforzar su decisión de trabajar en la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la ME es de gran importancia para poder atraer y retener al mejor recurso humano posible. Empleados correctamente seleccionados, inducidos, capacitados, etc. Son claves a la hora de tener la máxima productividad posible, esto se genera a través de un plan estratégico posicionando a la empresa como ME.

En una investigación científica realizada en Buenos Aires por Johanna M. C. Rodríguez (2015), se avala lo anteriormente dicho, “La investigación arrojó que la empresa les ofrezca un sistema de promoción basado en el desempeño, es la práctica más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar” (Johanna M. C. Rodríguez, 2015, p. 70)

En la misma investigación se declara que:

el 100% de la muestra (42 referentes de Recursos Humanos) considera que estar dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar en Argentina según Great Place to Work, les favorece al momento de retener o generar atracción de los empleados/candidatos. (Johanna M. C. Rodríguez, 2015, p. 70)

La importancia de este concepto y su relevancia con este caso se da por el hecho de que la ME es un sistema para atraer, retener y mejorar la productividad tanto de los empleados actuales como de los futuros empleados. Otra forma de ver a la ME es como una herramienta para crear una lealtad por parte del empleado, ya que se busca también que los intereses del empleado y de la organización vayan de la mano creando un sentido de pertenencia. Tomando al concepto de ME y trabajándolo es que se podrá dar respuesta a todos los problemas identificados en esta empresa.

Análisis de la situación

Antes de comenzar el análisis de la situación es necesario resaltar ciertos aspectos de la organización.

La empresa pertenece al rubro de distribución y venta de productos al por mayor, cuenta con varias sucursales a lo largo de la provincia de Córdoba, es propietaria de 56 vehículos de distintas índoles y cuenta con un personal de 170 empleados. La empresa al pertenecer a dicho rubro tiene que cumplir con ciertas normas de higiene y seguridad, ya que se manipulan productos alimentarios y también se manipulan herramientas o vehículos de riesgo.

También cabe destacar que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos y que varios de los procesos que esta área cumpliría no se están realizando de manera correcta o directamente no se están realizando.

En el análisis del contexto macro hay que tener en cuenta distintos factores, como el económico, legal, social, etc. Es por eso que la herramienta elegida para hacer dicho análisis es el PESTEL, ya que con este se tiene en cuenta a los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

En momentos como el que el país y el mundo están atravesando, con la situación de la pandemia y el COVID 19, prácticamente todos los factores que van a ser analizados en el PESTEL van a estar fuertemente influenciados por dicha situación. Cabe destacar que esta pandemia ha afectado a todo el país y a todos sus habitantes, ya sea en mayor o menor medida.

En lo que el *factor político* respecta, es necesario destacar que en Argentina hace años que se vive una inestabilidad política, con gobiernos que han tomado decisiones controversiales y gobiernos que han tenido poco apoyo u oposiciones muy fuertes. A continuación, se detallarán algunas políticas tomadas por el último gobierno:

Se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, por un plazo determinado, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y

abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo. (Boletín Oficial, 2020, parr.9)

Luego se estableció en el artículo 6° del Decreto N° 297/20 que quedan exceptuadas “las personas afectadas al cumplimiento laboral de las actividades y servicios declarados esenciales durante la emergencia, indicando que sus desplazamientos deberán limitarse al estricto desempeño de dichas actividades y servicios.” (Boletín, 2020)

En el marco del comienzo de la pandemia y de la incertidumbre sobre cómo iba a afectar esta nueva situación a los precios de los productos alimenticios y de la canasta básica, el gobierno emitió la resolución 100/2020 que establece “asegurar el acceso sin restricciones a los bienes básicos, especialmente a aquellos tendientes a la protección de la salud, alimentación e higiene individual y colectiva.” (Boletín Oficial,2020).

Por eso es que se ordenó un precio máximo para ciertos productos, dicha lista de productos se publica y actualiza en el boletín oficial de manera mensual.

También se decretó que “en el caso de los supermercados mayoristas, los precios máximos fijados transitoriamente serán aquellos efectivamente informados al SEPA” (Boletín Oficial, 2020).

En el artículo 8° del decreto 297/2020 se estableció que:

Durante la vigencia del “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, los trabajadores y trabajadoras del sector privado tendrán derecho al goce íntegro de sus ingresos habituales, en los términos que establecerá la reglamentación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. (Boletín Oficial, 2020)

En cuanto al *factor económico*, es de común conocimiento que en Argentina la economía está en crisis hace muchos años, con recesión y altos niveles de inflación.

En el año 2020, según el INDEC, la inflación fue del 36,1%, y “La división Alimentos y bebidas no alcohólicas (4,4%) fue la de mayor incidencia en el Nivel general para todas las regiones” (INDEC, 2020)

El INDEC (2020) también informó en su publicación “Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos” que la tasa de desocupación en el año 2020 fue del 11 %, en el año 2019 fue del 9,7% (INDEC, 2019).

Cuando hablamos del *factor social* no podemos evitar no mencionar como el COVID 19 afectó al consumidor promedio de Argentina.

En una nota de Infobae (2020) se menciona a un estudio que hizo Kantar, una empresa que realiza consultoría de marca y análisis de datos. En esta nota se menciona como los consumidores argentinos cambiaron su patrón de consumo, ya que 68% declaró haber aumentado su consumo de alimentos no perecederos y un 64% aumentó su consumo de productos de limpieza.

En la misma nota también se declara, “En relación con los lugares de compra, el 78% de las personas intenta comprar cerca de su casa, tratando de evitar grandes centros comerciales y supermercados. Por otro lado, 4 de cada 10 argentinos creen que aumentarán sus compras online respecto del mes pasado, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo”. (Infobae, 2020)

Cabe destacar que según el INDEC (2020) en su informe de índice de salarios detalla que en el año 2020 los salarios han aumentado en un 31,6%, mientras que la inflación fue del 36,1%. Todo esto se resume en que el argentino promedio tiene menos poder adquisitivo, por lo que las ventas de ciertos productos se van o ya se vieron afectados.

En el rubro en el que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. se maneja, es de suma importancia mantenerse al tanto de los avances tecnológicos y de los nuevos canales de venta que van surgiendo.

Hoy en día algunas empresas de distribución o producción de productos de consumo masivo abrieron nuevos canales de venta al consumidor final.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente es lo mencionado en una nota de Cronista (2020), “Grandes empresas que sólo llegaban a los clientes a través de los canales tradicionales de retail salieron al ruedo del comercio electrónico con plataformas propias, solos o a través de alianzas que facilitaron la entrega a domicilio.”

En esta nueva situación de pandemia en la que los consumidores eligen realizar compras de forma online, es vital mantenerse al día con las nuevas plataformas de venta llamadas e-commerce.

Para adentrarnos en el *factor legal* es necesario resaltar que la empresa para determinar los salarios de sus empleados se rige mediante el convenio colectivo de trabajo de los empleados de comercio. Por lo tanto, todas aquellas nuevas resoluciones que tome este convenio van a tener que ser acatadas por la empresa.

La empresa al dedicarse al almacenamiento y manejo de mercadería está obligada a cumplir con la Ley Nacional 19.587 dec. 351/79 y todo lo que dicte esta.

Como bien dice el artículo 4 de dicha ley:

Art. 4º — La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto: a) proteger la vida, preservar y mantener la integridad sicofísica de los trabajadores; b) prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo; c) estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

(Boletín Oficial, 1972)

En el análisis del micro contexto utilizaremos una herramienta llamada 5 fuerzas de Porter (El poder del cliente, El poder del proveedor, Los nuevos competidores entrantes, La amenaza que generan los productos sustitutivos y La naturaleza de la

rivalidad.). Dicha herramienta nos permitirá analizar y medir los recursos de la empresa frente a estas cinco fuerzas. De esta manera se podrá planificar estrategias para potenciar las fortalezas de la empresa, o bien poder hacerles frente a las amenazas.

Poder de negociación de los clientes: A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con aproximadamente 6000 clientes y en su mayoría se destacan por ser despensas de barrios, minimercados, farmacias, restaurantes, supermercados, quioscos, etc. Esto quiere decir que gran parte de sus clientes son negocios pequeños con pocos empleados y con bajos volúmenes de ventas. Por lo tanto, sus clientes no tienen el poder de negociar descuentos o precios exclusivos. A pesar de esto, la empresa ofrece un descuento entre el 2% y 3% a sus clientes si pagan al contado y también una financiación a 30 días. Cabe destacar que debido a la gran cantidad de competencia sus clientes pueden fácilmente cambiar de proveedor.

Poder de negociación de los proveedores: La empresa cuenta con varios proveedores y de gran importancia, algunos de estos son: o 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.

El hecho de tener tanta variedad de proveedores le da una ventaja a la empresa, ya que esta puede tener más libertad a la hora de negociar descuentos. La empresa también consigue descuentos con sus proveedores debido a los grandes volúmenes de mercadería que maneja.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Debido al rubro en el que se encuentra A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, es poco probable la amenaza de un nuevo competidor. Esto se debe a que el costo de ingreso a este mercado es muy alto, se tiene que hacer una inversión de capital considerable. Actualmente no se están realizando grandes inversiones debido a la situación política y económica de la Argentina.

Amenaza de productos sustitutos: En esta situación de pandemia por la que está atravesando el país, y el mundo, surgieron algunos cambios en el comportamiento de

los consumidores, tanto en los productos que consumen como en la forma en la que estos adquieren dichos productos.

El surgimiento y crecimiento de los E-Commerce ya es noticia hace muchos años, pero con la pandemia este tipo de canales de compra y venta vieron un crecimiento exponencial. Suponiendo así una amenaza a los canales tradicionales de compra y venta como supermercados, quioscos, farmacias, etc. Afectando directamente a empresas de distribución y venta mayorista de productos como es el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Cabe destacar que también el costo de transporte de los productos adquiridos mediante los E-Commerce ha disminuido considerablemente, ayudando a que más consumidores utilicen dicha plataforma.

Rivalidad entre los competidores: Los competidores que enfrenta A. J. & J. A. Redolfi S. R. L se clasifican en: Mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Dentro de los competidores con salones comerciales se encuentran Luconi Hnos, Grasano, Monje y top, Baralle, Nueva Era, Dutto Hnos, Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Macro y Diarco. En cuanto a los competidores con preventistas y entrega a domicilio se encuentran dos competidores de gran importancia como Rosental y Micropack.

Se puede ver que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L enfrenta a muchos competidores y algunos de estos de gran importancia. Por lo tanto, para poder ser competitiva la empresa tiene ciertas ventajas competitivas como niveles de precios competitivos, tiempo de entrega acotado, mix de productos, etc.

En el análisis del contexto organizacional utilizaremos una herramienta denominada FODA. Esta herramienta nos permitirá estudiar la situación de la empresa analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas Y Oportunidades).

Fortalezas:

- Ubicación estratégica de la casa central.
- No tiene deudas.
- Buena relación con sus proveedores.
- Buen margen de marcación.
- Línea de productos variada.
- Precios competitivos.
- Buena posición de negociación ante sus clientes.
- Tiempo de entrega acotado.
- Financiación y descuentos a sus clientes.
- Proveedores y marca de productos de alto renombre.
- Bajo nivel de rotación.

Debilidades:

- Área de RRHH inexistente.
- No hay inducción.
- No hay un sistema de selección de personal.
- Sistema de promoción interna erróneo.
- Observaciones en cuanto a ergonomía, instalaciones eléctricas y luminosidad.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- Perdidas de ventas por falta de stock.
- Alto índice de rotura.
- Robo de mercadería.
- Pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos.
- Vencimiento de mercadería por falta de control.

Amenazas:

- Nuevas plataformas de compra y venta.
- Cambio en el comportamiento de los consumidores.
- Precios más bajos por parte de los competidores.
- Clientes que cambien de proveedor.

- Nuevo cierre total por la pandemia.
- Inestabilidad económica del país.

Oportunidades:

- Aparición de nuevos canales de venta.
- Autopista Córdoba-Buenos Aires.
- Nuevos sistemas de logística de mercadería.
- Aumento del consumo de alimentos y bebidas.

Con este análisis FODA se pudo determinar todas aquellas características que favorecen y no favorecen a la empresa, características internas y externas de la organización.

A primera vista se puede determinar que, si bien la empresa tiene muchas fortalezas, también tiene muchas debilidades. Dentro de las debilidades algunas que están relacionadas con el aspecto físico de la organización y otras con la organización interna, estos problemas se esperan resolver con el traslado del centro de distribución a su nueva localización. Todo esto forma parte de un plan de inversión estratégica que está implementando la empresa para ampliar las posibilidades de comercialización. En cuanto a las otras debilidades, que tienen que ver con la gestión de recursos humanos, se hará un análisis exhaustivo más adelante.

Por el lado de las amenazas, muchas de ellas escapan del control de la empresa, como por ejemplo la inestabilidad económica o los cambios de comportamiento en los consumidores. Esto no quiere decir que la empresa no pueda tomar medidas para hacerle frente a estas amenazas. Y en cuanto a las oportunidades, algunas surgen por los cambios en el mercado, como por ejemplo los nuevos canales de venta y el aumento del consumo de alimentos y bebidas. Por otro lado, algunas de las oportunidades están conectadas con debilidades mismas de la empresa, como es el caso de los nuevos sistemas de gestión de mercadería (oportunidad) que puede conectarse con las pérdidas de ventas por stock o el vencimiento de mercadería por falta de control (debilidades).

El caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L es muy particular, si bien es una empresa de renombre y con gran cantidad de empleados, no existe en su estructura interna un área de recursos humanos. Esto provoca que la gestión de los recursos humanos no sea

realizada correctamente, y si se quiere implementar un proyecto de ME en la empresa, es de vital importancia considerar este gran faltante en la organización. Muchos de los procesos de gestión de RRHH no se realizan, o se implementan de manera incorrecta.

El hecho de que no haya un proceso de selección de personal repercute en la calidad de los empleados que ingresaron y van a ingresar. Varias de las debilidades de la empresa están relacionadas con el personal, ya que si estos no fueron correctamente seleccionados para realizar el trabajo por el cual fueron contratados van a surgir problemas como alto índice de rotura, robo de mercadería, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, etc.

Por otro lado, la inexistencia de un plan de inducción también ayuda a que sucedan aquellos problemas que fueron mencionados en el párrafo anterior. También otros problemas que genera no inducir al personal es que al nuevo empleado le tome más tiempo realizar bien su trabajo, disconformidad y disparidad entre los valores del empleado con los valores de la empresa.

Uno de los grandes problemas en la gestión de los RRHH es el sistema de promoción interna. Un buen sistema de promoción interna es clave para crear un buen clima laboral, pero más importante, para mejorar la productividad y aumentar la motivación de los empleados. Un sistema de promoción interna que se basa en la confianza y antigüedad no es el óptimo para conseguir lo anteriormente dicho, se necesita tener en cuenta muchos otros criterios como formación, capacidad organizativa, méritos o resultados obtenidos en la empresa, trayectoria fuera de la empresa, eficacia, etc. Cabe destacar que, a pesar de todos estos problemas en la gestión de los RRHH, la rotación de empleados es baja.

Al mismo tiempo, no se puede hablar de un buen sistema de promoción interna sin tener en cuenta planes de capacitación y formación profesional y el de un proceso de evaluación de desempeño, otros dos faltantes graves.

Todo lo mencionado anteriormente debe tenerse en cuenta para poder implementar un plan de mejora y poder posicionar a A. J. & J. A. Redolfi S. R. L como una Marca Empleadora. De esta forma poder atraer y retener al mejor personal posible y como consiguiente mejorar la productividad y así aumentar la ganancia de la empresa.

Marco teórico

En el presente módulo se trabajará sobre algunos conceptos mencionados en el trabajo, sobre todo aquellos que se utilizarán en la propuesta. Estos conceptos serán los de: Marca Empleadora, Administración de los RRHH, Inducción y Capacitación.

Marca Empleadora

En su artículo “*The Employer Brand*”, Ambler y Barrow (1996) definen a la ME como “el paquete funcional, económico y psicológico de beneficios proporcionados en el empleo, e identificados con la empresa empleadora.” (P. 187)

En el mismo artículo se menciona que aquellas empresas que implementaron un modelo de ME consiguieron una tasa de retención más alta, en especial en sus empleados más calificados. También menciona que dichas empresas son capaces de atraer a los mejores candidatos del mercado.

Según Randstad (2020) la ME es:

El employer branding es una técnica de atracción de talento que combina estrategias de Recursos Humanos, para potenciar el compromiso de las personas de una empresa, con tácticas de marketing, para potenciar el atractivo de la compañía externamente y atraer así a los mejores profesionales. (<https://shortest.link/jpw>)

K. Backhaus y S. Tikoo (2004) en su publicación “*Conceptualizing and researching employer branding*” definen a la ME como todos los esfuerzos que realiza una empresa para demostrarse diferente y deseable como empleador ante sus futuros y actuales empleados.

Administración de los RRHH

Chiavenato (2011) en su publicación “*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*”, define a la administración de los RRHH como, “integrar y coordinar recursos organizacionales como personas, materiales, dinero,

tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. (P. 80)

En la misma publicación Chiavenato destaca que se encuentran cinco subsistemas dentro la gestión de los recursos humanos que forman un proceso global y dinámico, estos son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

W. Berther y K. Davis (2008) relacionan a una buena administración de los recursos humanos con el éxito de la empresa por medio de incidir en la estrategia corporativa, promover el talento, los valores de la organización y su cultura

Inducción

M. A. Castellanos (2012) en su libro “*Administración de Personal*” define al objetivo de la inducción como:

dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (P. 97)

Según G. Dessler y R. Varela (2011) “La socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos.” (Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. P. 184)

Cabe destacar el aporte que realizan W. Berther y K. Davis (2008) acerca de la importancia de una buena inducción a empleados antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción. Que un empleado comprenda sus tareas, obligaciones y objetivos desde un principio es clave para asegurar una buena productividad.

Capacitación

G. Guñazú (2004) define a la capacitación como:

El proceso que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo. (Capacitación efectiva en la empresa, P. 103)

En conclusión, todos estos conceptos son de suma importancia para una correcta gestión de los recursos humanos y están directamente relacionados entre ellos. No es posible pensar en ME sin tener en cuenta a la administración de los RRHH. Como se ha visto anteriormente la ME son todas aquellas acciones que se pueden realizar desde el departamento de RRHH con el objetivo de atraer y retener a empleados de calidad.

Tampoco sería posible llevar a cabo un plan de ME sin tener procesos de inducción y de capacitación. Estos dos últimos conceptos son claves para crear y transmitir a futuros y actuales empleados una imagen positiva de la empresa. Como se sabe, ME es también formar un sentido de pertenencia por parte de los empleados con la empresa. Sería impensable que los empleados se sientan parte de la empresa si no se tiene en cuenta al concepto de inducción, que es introducir el empleado a la empresa. De igual importancia es el concepto de capacitación, ya que es lo que va a permitir que los empleados se sientan tenidos en cuenta por la empresa.

Diagnóstico

Como ya se ha analizado anteriormente, A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta muchas falencias en cuanto a la administración de sus RRHH. El problema más grave y probablemente responsable, o parcialmente responsable, de los otros problemas es el faltante de un departamento de recursos humanos en la organización.

Sin un departamento de recursos humanos la empresa no podrá administrar a sus empleados de manera correcta. Esto se puede advertir, por ejemplo, en el hecho de que no hay un proceso de selección definido y tampoco existe un plan de inducción para los nuevos empleados.

Por último, otros tres problemas graves que se encuentran en la empresa son, un sistema de promoción interna mal implementado ya que se basa en antigüedad y confianza; La inexistencia de planes de capacitación y formación para los empleados y, sumado a esto, la ausencia de un plan de evaluación de desempeño.

Cabe recordar que el objetivo de este trabajo es el de poder transformara a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en un referente en lo que es ME. Todos estos problemas mencionados anteriormente, están estrechamente relacionados con el concepto de ME.

Recordemos que la ME son todos aquellas acciones que la empresa pueda realizar, desde la administración de los recursos humanos, para poder atraer, retener y mejorar la productividad de sus empleados.

He aquí la importancia de haber definido y haber dado un marco teórico a conceptos, como administración de RRHH, inducción de personal y capacitación. Todos estos conceptos, y más, son esenciales para poder entender e implementar un plan estratégico de ME.

Conclusión Diagnóstica:

La implementación de un plan estratégico de ME, tiene como finalidad resolver aquellos problemas que ya se han analizado reiteradas veces en este trabajo. Aunque en definitiva lo que se trata de lograr es modernizar y agilizar a la administración de los recursos humanos.

Con la creación de un departamento de RRHH, se podrá agilizar aquellos procesos que, si bien son responsabilidad de esta área, lo están realizando otros empleados. De esta forma se disminuirá la carga de responsabilidades y tareas a aquellos empleados cuyo trabajo no está relacionado con la administración de los RRHH.

Se ejecutará un sistema de inducción que permitirá a los nuevos empleados poder conocer e introducirse mejor a la empresa. Con esta inducción los empleados se sentirán bienvenidos creando desde un principio un sentido de pertenencia por parte de estos. De esta forma la empresa podrá proyectar una imagen positiva ante sus nuevos empleados, afianzando así su imagen de ME.

Además, se llevará a cabo un plan de capacitación a aquellos empleados que lo necesiten, sobre todo a los empleados del departamento de gestión y depósito de mercadería. Es en esta área que se encuentran las mayores pérdidas de dinero. La capacitación podrá ser desde manejo de equipo y mercadería hasta la implementación de un nuevo sistema de gestión de mercadería. Actualmente la empresa tiene un gasto y pérdida anual de \$363.506,77 por mercadería de baja por vencimiento, mercadería de baja por rotura, mercadería de baja para devolución y quiebres de stock.

Por último, al poner en práctica todos estos planes y procesos, se podrá mejorar el proceso de promoción interna. La empresa entiende que este es uno de los aspectos que más impactan a la baja rotación del personal, es por eso que se hará hincapié en este aspecto también

Con la implementación de la ME se buscará incrementar la ganancia neta en un 6%. La finalidad es la de hacer de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. una empresa que sea llamativa por su buena administración de los RRHH. Un lugar que los empleados y futuros empleados puedan crecer profesionalmente y, de esta manera, la empresa pueda cumplir con sus objetivos estratégicos de manera eficaz.

Plan de implementación

Objetivo general

- Aplicar un plan estratégico de marca empleadora en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de incrementar la ganancia neta en un 6%.

Objetivos Específicos

- Contratar un responsable de recursos humanos y profesionalizar esta área.
- Implementar un nuevo sistema de inducción de personal y ponerlo en funcionamiento con el nuevo responsable de RRHH.
- Implementar un nuevo plan de capacitación a empleados del departamento de depósito y logística mediante cursos dictados por un instituto privado.

Alcance

La propuesta se implementará en el centro de distribución ubicado en James Craik, ya que desde ahí se controlan las otras sucursales y se centraliza la administración. En el caso de que la propuesta tenga éxito se replicará en las otras sucursales de ser necesario.

Dicha propuesta se llevará a cabo en un lapso de seis meses, a partir de Julio del corriente año. Cabe destacar que dicho plazo puede verse afectado por la cuarentena y las nuevas restricciones que se vayan dictando.

Acciones

Contratación responsable de RRHH

La creación de un departamento de RRHH es de gran importancia para que esta propuesta pueda ser viable. También va a permitir que la empresa pueda continuar desarrollándose en un referente en ME. Para que esto sea posible es necesario contratar un analista senior de recursos humanos, la elección de un analista senior y no junior se da ya que el departamento va a estar conformado momentáneamente solo por este único

empleado, y es necesario que ya tenga conocimientos previos por la cantidad y calidad de responsabilidades que exige el puesto.

Este empleado se dedicará a la contratación de personal de futuros puestos vacantes, coordinar y supervisar programas de desarrollo y capacitación, aplicar el sistema de evaluación de personal, administrar el sistema de remuneraciones, realizar informes y estadísticas referentes al personal, etc. Así como también proseguirá implementando acciones que beneficien al proyecto de ME. Estará bajo el mando del gerente de administración y finanzas, es por eso que este también participará del proceso de selección en las últimas entrevistas decisivas con los candidatos.

- Acción: Reclutar y seleccionar a un encargado del nuevo departamento de RRHH. Perfil de puesto (Ver Anexo I). Se reclutará mediante una publicación en la página ZonaJobs y luego se harán entrevistas de selección, ya sea en una sala de reuniones en las oficinas de James Craik o mediante videollamadas.
- Recursos:
 - Sala de reuniones
 - Notebook
- Recursos humanos:
 - Augusto Pech (Consultor externo)
 - Gerente de administración y finanzas
- Plazo: 7 semanas
- Costos (Ver Anexo I):
 - Aviso Classic ZonaJobs \$6.579
 - Honorarios consultor externo \$7.150
 - Salario bruto analista senior de RRHH x 17 semanas \$480.250
 - Cargas sociales x 17 semanas \$81.642,50
 - Total: \$575.621,50

El costo de honorarios corresponde al valor hora del consultor (\$325) multiplicado por las horas (22) que le tomará a dicho consultor reclutar y seleccionar al nuevo empleado. En cuanto al salario del analista senior sólo se te tuvo en cuenta 17 semanas de salario. Esto debe a que, con el propósito de calcular el costo de la propuesta,

se contemplará únicamente el tiempo trabajado desde el ingreso a la empresa hasta el fin la propuesta planteada.

Diseño e implementación de inducción al nuevo responsable de RRHH y futuros empleados

La responsabilidad de implementar la inducción corre por cuenta del responsable de RRHH, en este caso el consultor externo, y el jefe directo del puesto que se haya suplido, en este caso el gerente de administración y finanzas.

La inducción se dictará en 2 módulos de 4 horas, 1 modulo por día, totalizando la inducción en un plazo de 2 días. En el primero módulo se hará una inducción a la institución y el responsable de hacerlo será el encargado de RRHH (consultor externo). En esta etapa se hará una charla introductoria, se presentarán contenidos como:

- Breve reseña histórica
- Misión, visión y valores de la organización
- Organigrama de la empresa
- Nombres y funciones del nivel jerárquico superior

Luego, se podrá hacer un break en donde el empleado haga preguntas para aclarar cualquier duda.

A continuación, el encargado de RRHH presentará todas las cuestiones legales de pertinencia, dentro de estas se encuentran:

- Normativa legal
- Régimen laboral
- Remuneración y beneficios
- Jornada laboral
- Vacaciones
- Bonos
- Régimen disciplinario

luego, se le entregará un manual de inducción (Ver anexo II) en la que se detallará toda la información que necesite y se hará un breve recorrido por las instalaciones.

Por último, se le entregará una bolsa de regalo en la cual se encontrará un vaso térmico, un bolígrafo y una agenda, todo con el logo de la empresa. De esta forma el empleado ya comenzará a formar una buena imagen de la empresa.

El segundo día o modulo estará bajo la conducción del jefe inmediato del empleado y se tratará de una adaptación inicial al puesto de trabajo. Comenzará con el jefe inmediato presentando al empleado ante sus nuevos compañeros de trabajo. Luego se le detallará al empleado sus funciones a cumplir y las funciones que cumplen sus compañeros, se le explicará la relación que tiene su departamento con el resto de los departamentos de la empresa y se le entregará todas aquellas herramientas necesarias para que comience con sus actividades.

Para asegurar que el empleado tenga una buena incorporación a la organización y a su puesto de trabajo. El jefe inmediato designará a algún compañero para que este lo acompañe en las primeras 4 semanas de trabajo. De esta forma el nuevo empleado tendrá a alguien a quien acudir cuando surjan dudas, y también será más fácil que este pueda introducirse a la organización y pueda empezar a formar un sentido de pertenencia.

Finalizadas estas 4 semanas, se procederá a verificar si la inducción del nuevo empleado fue exitosa o no. El encargado de RRHH le entregará al empleado en cuestión una encuesta con 12 preguntas (Ver Anexo II), las cuales permitirán conocer si el empleado se insertó correctamente en la empresa y en su puesto de trabajo.

- Acción: Diseñar e implementar un nuevo sistema de inducción para el analista senior de RRHH recientemente contratado y también para futuros empleados.
- Recursos:
 - Sala de reuniones
 - Manual de inducción
 - Notebook
 - 20 jarros térmicos personalizados
 - 20 agendas personalizadas
 - 50 bolsas tela personalizadas
 - 50 lapiceras personalizadas

- Recursos Humanos:
 - Augusto Pech (Consultor externo)
 - Nuevo empleado RRHH
 - Gerente de administración y finanzas.
- Plazo: 8 semanas
- Costos (Ver Anexo II):
 - 11 hs honorarios consultor externo por diseño del plan de inducción \$3575
 - 8 hs honorarios consultor externo por inducción del nuevo empleado de RRHH \$2.600
 - 20 jarros térmicos personalizados \$7.980
 - 20 agendas personalizadas \$9.900
 - 50 bolsas tela personalizadas \$2.550
 - 50 lapiceras personalizadas \$2.250
 - Total: \$28.855

Diseño plan de capacitación e implementación en empleados de depósito y logística

La falta de un plan de capacitación es uno de los graves faltantes que se pudo identificar en la empresa. Es de suma importancia contar con uno principalmente para poder afrontar y solucionar todos aquellos problemas que surgen a partir de la falta de conocimientos técnicos o habilidades por parte de los empleados. Es por eso que se implementará un plan de capacitación. Dicho plan estará conformado por seis etapas o pasos:

- 1) Ingreso de solicitud de capacitación por parte de un encargado de área o detección de posibilidad de capacitación por parte de encargado de RRHH.
- 2) Análisis de la situación particular de o los empleados por capacitar con empleado/s, jefe directo y responsable de RRHH.
- 3) Definir contenido y duración de la capacitación o tercerizar.
- 4) Elaborar un presupuesto.
- 5) Implementar capacitación.

6) Evaluar el impacto de la capacitación.

Como primer paso se detectó una oportunidad de capacitación en tres empleados de las áreas de logística, transporte y depósitos. Los empleados seleccionados para esta capacitación son el encargado de logística, encargado de despacho y responsable de pedidos. Estos fueron seleccionados particularmente por sus tareas y responsabilidades (Ver Anexo III).

En el segundo paso se pudo determinar que en estos puestos ocurrían algunas de las mayores deficiencias y provocaban una serie de problemas. Algunos de estos son pérdidas de venta por falta de stock, alto índice de rotura, pérdida de tiempo en la preparación de los pedidos, vencimiento de mercadería por falta de control, etc. Actualmente estas pérdidas equivalen a \$363.506,77.

En el tercer paso se determinó que la mejor opción era tercerizar la capacitación por el simple hecho de que no existe en la empresa alguien que pudiera formar un plan específico para este problema y llevaría mucho tiempo y por ende dinero crear un plan de capacitación.

Es por eso que la capacitación será dictada por el instituto EducaciónBiz. Dicha capacitación es un curso de logística, transporte y depósitos. Esta será en forma virtual y contemplará 6 clases de 2 horas cada una a lo largo de tres semanas, 12 horas en total, por cada empleado. Los empleados podrán optar por usar la sala de reuniones de la empresa o sus propios hogares para tomar las clases virtuales.

En el cuarto paso se elaboró el presupuesto teniendo en cuenta el precio de las tres capacitaciones, las horas extras de los empleados implicados y las horas necesitadas por el consultor externo para diseñar e implementar el plan de capacitación. Las 12 horas que dura la capacitación por empleado se harán en horas extralaborales, es por eso que a los empleados se les abonará, además de sus horas diarias, estas 12 horas como extra.

Cabe destacar que como no se ha facilitado la información de los salarios ni la antigüedad de los empleados que ocupan estos puestos, se tomó como referencia los sueldos mínimos de sus categorías correspondientes, teniendo en cuenta el aumento del 8% previsto para mayo del 2021.

Se decidió capacitar a los empleados cada uno en semanas distintas, de esta forma poder aminorar los gastos y que no haya que abonar las horas extras de los empleados y la totalidad de las tres capacitaciones en el mismo momento.

En cuanto al quinto paso, se determinó que las capacitaciones serán realizadas desde la última semana de octubre hasta la última semana de diciembre.

Finalmente, a fin de año se revisará si las pérdidas han mermado o no, de esta forma se podrá saber si las capacitaciones que se realizaron cumplieron con su objetivo.

Con esta capacitación los empleados podrán aprender a realizar una correcta gestión logística. Esto implica aplicar conceptos básicos de gestión logística, métodos de almacenamiento, gestionar stock, planear rutas de transporte más eficientes, etc. La capacitación ayudará a reducir o eliminar las deficiencias y problemas que hay en este departamento. Acción: Diseñar un plan de capacitación e implementarla en las áreas de logística, transporte y depósitos a los empleados que ocupan los cargos de Encargado de logística, Encargado de despacho y Responsable de pedidos.

Este nuevo plan de capacitación se seguirá implementando a medida que se vayan encontrando nuevas necesidades o ingresen nuevos pedidos. La importancia de dicho plan es que demostrará a aquellos futuros y actuales empleados que la empresa se preocupa por ellos y por su progreso profesional. Cualquier empleado que le solicite a su jefe inmediato, o en su defecto al encargado de RRHH, que necesita una capacitación será tomado en cuenta. Esto envía un claro mensaje de qué tipo de empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. quiere ser.

- Recursos:
 - Sala de reuniones
 - Notebook
- Recursos Humanos:
 - Augusto Pech (consultor externo)
 - EducaciónBiz
 - Encargado de logística
 - Encargado de despacho
 - Responsable de pedidos

- Plazo: 11 semanas
- Costos (Ver Anexo III):
 - 14 hs honorarios consultor externo por diseño y ejecución del plan de capacitación \$4.550
 - Curso de Logística, Transporte y Depósitos x3 \$15.570
 - 12 horas extras Encargado de logística \$4.636,96
 - 12 horas extras Encargado de despacho y Responsable de pedidos \$9.234,38
 - Total: \$33.991,34

El contenido de la capacitación se encuentra en anexo III

Medición de la propuesta

En este apartado se utilizarán dos herramientas llamadas diagrama de Gantt y ROI (Retorno de la inversión). Estas dos herramientas permitirán evaluar el impacto que tendrá la propuesta en la organización.

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt permitirá graficar y observar los plazos y el orden de cada una de las acciones de esta propuesta. Los plazos que se utilizarán son los siguientes:

- Reclutamiento y selección responsable RRHH: 7 semanas
- Diseño e implementación de inducción: 8 semanas
- Diseño e implementación de capacitación empleados de depósito y logística: 11 semanas

Meses	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Acción																								
Reclutamiento y selección de responsable de RRHH																								
Diseño e implementación de inducción responsable de RRHH																								
Diseño e implementación de plan de capacitación																								
Capacitación Encargado de logística																								
Capacitación Encargado de despacho																								
Capacitación Responsable de pedidos																								

Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El cálculo del ROI permitirá medir el rendimiento que se obtendrá de la inversión. Para poder realizar dicho cálculo es necesario contar con la información de la ganancia de la empresa y el costo de inversión. Los datos sobre la ganancia neta de la empresa están desactualizados, ya que es del año 2018. Es por eso que a continuación se calculará la ganancia del 2021 teniendo en cuenta los valores inflacionarios de los años 2019, 2020 y una estimación de la inflación del 2021.

Según el INDEC (2019) en el año 2019 la inflación fue del 53,8% y en su informe del 2020 la inflación fue del 36,1%.

Para el corriente año se utilizará una estimación de la inflación realizada en mayo del 2021 por el BCRA (2021) en su publicación “*Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado*”. En dicha publicación se estima que la inflación de este año será del 48,3%.

Año	Inflación	Ganancia Neta
2018		\$ 10.417.452,07
2019	53,80%	\$ 16.022.041,28
2020	36,10%	\$ 21.805.998,19
2021	48,30%	\$ 32.338.295,31

Cálculo Ganancia. Elaboración propia

A continuación, se procederá a calcular el costo de inversión. Dicho costo total incluirá los costos de cada acción.

Costo de inversión	
Acción	Costo
Contratación responsable de RRHH	\$ 575.621,05
Diseño e implementación de inducción al nuevo responsable de RRHH y futuros empleados	\$ 28.855,00
Diseño e implementación de plan de capacitación a empleados de depósito y logística	\$ 33.991,34
Total	\$ 638.467,39

Costo de inversión. Elaboración propia

Conociendo que la ganancia es de \$32.338.295,31, que el costo de inversión es de \$638.467,39 y que la propuesta incrementará la ganancia neta en un 6%, dicho incremento es equivalente a \$1.940.297,72. Se procederá a calcular el ROI.

Este cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\frac{(\text{Beneficio Obtenido} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100 = \text{ROI}$$

$$\frac{(\$1.940.297,72 - \$638.467,39)}{\$638.467,39} \times 100 = 203,89\%$$

El cálculo del ROI es de un 206,08%, esto quiere decir que por cada \$1 invertido se obtendrán \$2,03 de ganancia.

Conclusión

Habiendo finalizado este TFG, cabe destacar todo lo que se fue trabajando, desarrollando y aplicando a partir del concepto de marca empleadora.

A lo largo del trabajo se pudo conocer profundamente a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., su historia, su situación patrimonial, su estructura organizacional, sus debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades, etc. También se pudo conocer el contexto micro y macro con la que se relaciona, y como estos contextos afectan a la empresa.

A partir de toda esa información y con una mirada holística es que se diseñó un plan estratégico de marca empleadora. En esta propuesta se buscó que todas las acciones a realizar estuvieran conectadas entre sí y conectadas con el concepto de marca empleadora. La finalidad es la de transformar a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. en una empresa que se destaque sobre otras. Que los mejores recursos humanos disponibles se sientan atraídos y que una vez que ingresen se mantengan y crezcan dentro de la empresa.

Por esta razón es vital que, para que esto se cumpla, crear y comunicar una imagen positiva de la empresa. Esto solamente puede lograrse tomando decisiones y realizando acciones que sigan el lineamiento del plan de marca empleadora. Cabe recordar también la importancia de que estas decisiones y acciones se mantengan en el tiempo, y que tanto las decisiones que se tomaron ahora y las futuras concuerden entre ellas.

Atraer y retener a empleados de calidad debería ser uno de los objetivos principales de toda empresa. Con este trabajo queda demostrado el impacto positivo que puede generar un plan de marca empleadora en una empresa.

Recomendaciones

Muchos aspectos relacionados con marca empleadora y las acciones de las propuestas no pudieron ser desarrollados en el trabajo.

Se ha detectado que en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño. Por eso se recomienda idear e implementar un sistema que permita poder evaluar a los

empleados. De esta forma se sabrá si los empleados necesitan una capacitación o si están teniendo un problema de otra índole.

Dentro de la propuesta, el proceso de inducción termina con una encuesta para determinar si el empleado se ha insertado de manera exitosa. En caso de que no haya sido exitosa, es necesario crear un plan de reinducción.

Por último, otro grave problema dentro de la empresa es el sistema de promoción que se usa actualmente. Se recomienda que al momento de realizar una promoción se tengan en cuenta ciertos aspectos como, competencias profesionales, habilidades personales, cómo se va a adecuar este empleado a su nuevo entorno, qué formación tiene, su compromiso con la empresa, etc. Una promoción bien implementada creará una motivación y mayor compromiso en el empleado, así como también una reducción de costos, una promoción interna es menos costosa que contratar a un nuevo empleado, y mejor clima laboral.

Siguiendo con mencionado anteriormente, creemos que realizar una encuesta de clima laboral va a ser de gran ayuda para poder determinar si todas estas problemáticas anteriormente mencionadas están afectando negativamente al ambiente laboral. También, con dicha encuesta se van a poder ver plasmados los efectos positivos de haber realizado las acciones correspondientes para resolver los problemas mencionados.

Todas estas recomendaciones son de gran importancia. Tenerlas en cuenta en el futuro permitirá que se siga transformando a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L en un referente de ME.

Bibliografía

- Ambler, Tim & Barrow, Simon. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*.
- I. Chiavenato. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9^a ed.)
- W. Berther y K. Davis. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*.
- BCRA. (2021). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado de <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>
- Beresovsky, A. (2020). Consumo masivo apuesta por canales propios y se encienden las alarmas de los supers. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/consumo-masivo-apuesta-por-canales-propios-y-se-encienden-las-alarmas-de-los-supers/>
- Boletín Oficial. (1972). Ley de higiene y seguridad en el trabajo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19587-17612/texto>
- Boletín Oficial. (2020). Decreto 367/2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227750/20200414>
- Boletín oficial. (2020). Resolución 100/2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227052/20200320>
- Canvas. (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de <https://meca.ues21.edu.ar/canvas/semdepracprofcasos/ajjaredolfisrl/assets/OIUUVv1Yx-7401F0-oinQGtoUvgaUhHzn-A.%20J.%20%26%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L..pdf>
- G. Dessler y R. Varella. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%c3%b3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

G. Guiñazú. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87701209.pdf>

Hernández, M. A. (2016). “marketing, recursos humanos y marca empleadora”. Recuperado de https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2016/Noviembre/Reportaje_People_309_MARKETING_Y_VENTAS.pdf

INDEC. (2019). Índice de precios. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC. (2020). Índice de precios al consumidor. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

INDEC. (2020). Índice de salarios. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_02_21C12B5510DC.pdf

INDEC. (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf

Infobae. (2020). Cómo cambió el comportamiento de consumo de los argentinos a raíz de la pandemia. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>

K. Backhaus y S. Tikoo. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding

M. A. Castellanos. (2012). Administración de personal. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf

Randstad. (2019). La importancia de la marca empleadora. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook-randstad-argentina.pdf>

Randstad. (2020). Employer branding. Haz tu marca atractiva. Recuperado de <https://www.randstad.es/empresas/soluciones/human-capital-consulting/employer-branding/>

Rodríguez, J. M. C. (2015). PRÁCTICAS PARA RETENER Y ATRAER EL TALENTO SEGÚN LOS REFERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ARGENTINA. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0876_ChaparroRodriguezJM.pdf

Sullivan, J (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Recuperado de <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

ANEXOS

Anexo I: Contratación responsable de RRHH

Precio publicación de aviso en ZonaJobs:

The screenshot shows a job advertisement for 'Aviso Classic' on the ZonaJobs platform. The text reads: 'Aviso Classic', 'La opción más económica para cubrir vacantes.', '\$6.579 + imp.', and a 'COMPRAR' button. There is a circular logo with the letter 'C' in the top right corner.

Fuente: <https://shortest.link/mgj>

Salario analista junior RRHH:

Sueldos de Analista De Recursos Humanos Junior

20 Sueldos Actualizado el 8 jun 2021

Confianza muy alta

Sueldo base promedio

ARS\$ 65 mil /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos



¿Cuánto gana un Analista De Recursos Humanos Júnior?
El sueldo nacional promedio de un Analista De Recursos Humanos Júnior es de \$65.105 en Argentina. Filtra por...
[Más](#)

Sueldos para cargos relacionados

No se encontró ningún cargo relacionado.

A medida que recibamos más informes de sueldos, podremos mostrar sueldos relacionados para este cargo.

[Compartir tu sueldo](#)

Fuente: <https://shortest.link/mgk>

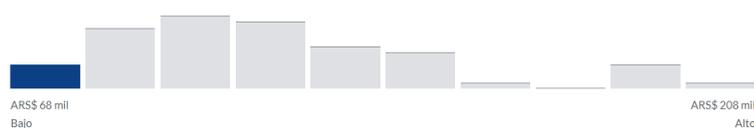
Salario analista senior RRHH:

Confianza muy alta

ARS\$ 113 mil /mes

Sueldo base promedio

56 sueldos



Fuente: <https://shortest.link/mgl>

Anexo I: Contratación responsable de RRHH

Descripción de puesto:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
<p>Nombre del Puesto: Analista Senior Recursos Humanos Dpto. o Sección: Administración y finanzas . Categoría Salarial: B Es Supervisado por: Gerente de administración y finanzas. Supervisa a: -</p> <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- GV[GTE. VENTAS] GG --- GAF[GTE. ADM y FIN] GV --- GAF GAF --- AR[ANALISTA RRHH] </pre>
DATOS DE CONTROL
<p>Analista de Puestos: Augusto Pech Fecha de Análisis de Puestos: 1/07/2021 Fecha anterior ADP:-----</p>
CONTEXTO DEL PUESTO
<p>Horarios: Horario habitual: 8:00 a 12:30 hs y 15:30 a 19:30 hs Fijo: <input type="radio"/> Rotativo: <input type="radio"/> Jornada: Continuada <input type="radio"/> Discontinua <input type="radio"/> Prolongación de Jornada: <i>Requiere</i></p>
<p>Condiciones Ambientales: Ventilación: Natural Iluminación: Muy buena (según estudio realizado por servicio de Higiene y Seguridad) Ruidos: No posee exposición a ruidos molestos.</p>
<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ No posee
<p>Esfuerzo Físico y/o Mental:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Requiere agilidad mental, capacidad de análisis y cierto grado de planeamiento y organización.

Anexo I: Contratación responsable de RRHH

CONTENIDO DEL PUESTO

RESUMEN DEL PUESTO

Realizar y analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal.

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- √ Realizar estudios e investigaciones de diferentes programas técnicos en el área de Recursos Humanos, tales como Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Clasificación, Remuneración de Puestos, etc.
- √ Participar en la realización de investigaciones y diagnóstico, siendo responsable de la recopilación de información.
- √ Colaborar con la organización de acciones de capacitación.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:

Cualitativos:

- ◆ *Elaborar y presentar informes de estudios, evaluaciones y otros trabajos de investigación realizados en el Departamento.*

Cuantitativos:

- ◆ *Control diario de las horas laborales realizadas por los empleados y de todas las cuestiones que surjan en el día a día con respecto a los recursos humanos.*

Anexo I: contratación responsable de RRHH

RESPONSABILIDADES:

Por decisiones:

Responsabilidad total sobre la administración de recursos humanos

Por el trabajo de otros:

No tiene responsabilidad.

Por materiales y/o equipos:

No tiene responsabilidad.

Por dinero y/o valores:

No tiene responsabilidad por dinero ni valores.

Por información de tipo confidencial:

Responsabilidad por acceso y manejo de información confidencial.

Por la Seguridad de las personas:

No tiene responsabilidad.

RELACIONES SOCIALES

Relaciones Internas

Con quien	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Con gerente de administración y finanzas ◆ Resto de departamentos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Responder ante los pedidos que haga su jefe directo ◆ Responder a otros departamentos por cumplir una función de staff.

Relaciones Externas

Con quién	Para qué
<ul style="list-style-type: none"> ◆ No posee 	

Anexo I: contratación responsable de RRHH

ESPECIAFICACIONES DEL PUESTO			
REQUERIMIENTOS OBJETIVOS			
Edad mínima: 25 años		Edad máxima: 35 años	
Lugar de Residencia: James Craik o inmediaciones de Cba. Capital		Sexo: V <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	
Disponibilidad para viajes: No requiere.			
INSTRUCCIÓN FORMAL			
	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			✓
Incompleto			
CONOCIMIENTOS EN INFORMÁTICA			
Planilla de Cálculos	<input type="radio"/>	Procesador de Textos	<input type="radio"/>
Herramientas Gráficas	<input type="radio"/>	Correo Electrónico	<input type="radio"/>
Base de Datos	<input type="radio"/>	Internet	<input type="radio"/>
Otros:			
Nivel Requerido:			
Básico	<input type="radio"/>	Intermedio	<input type="radio"/>
		Avanzado	<input type="radio"/>
FORMACIÓN TÉCNICA			
IDIOMAS			
Inglés	<input type="radio"/>	Portugués	<input type="radio"/>
		Otros	
Nivel Requerido:			
Básico	<input type="radio"/>	Intermedio	<input type="radio"/>
		Avanzado	<input type="radio"/>
EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA			
5 años o más de experiencia en labores de administración de recursos humanos			
6 meses	<input type="checkbox"/>	1 año	<input type="checkbox"/>
		No menos de 3 años	<input type="checkbox"/>
		Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
OTROS REQUERIMIENTOS:			

Activar Windows
Ve a Configuración

Elaboración propia.

Anexo II: Inducción

Jarros térmicos personalizados:



Nuevo | 160 vendidos

10 Jarros Térmicos Personalizados Vaso Taza Foto Frase 24 Hs

★★★★★ 20 opiniones

\$ 3.990

en 12x \$ 565⁹²

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el jueves y el miércoles 23 de junio

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

[Conocer más](#)

Stock disponible

Fuente: <https://shortest.link/mAX>

Agendas personalizadas



Agendas Personalizadas Con Su Logo - Regalo Empresarial

\$ 9.900

en 12x \$ 1.403⁹⁰

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el 2 y 7 jul.

Beneficio Mercado Puntos

[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo gratis en correo y otros puntos entre el 1 y 6 jul.

Beneficio Mercado Puntos

[Ver en el mapa](#)

Disponible 15 días después de tu compra

Fuente: <https://shortest.link/mAW>

Anexo II: Inducción

Bolsas tela personalizadas:



Nuevo | 579 vendidos

**50 Bolsas De Friselina
80grs Personalizadas
40x45x10cm**

★★★★★ 51 opiniones

\$ 2.550

en 12x \$ 361⁶¹

[Ver los medios de pago](#)

Llega el Jueves 24 de junio por \$379⁹⁹
\$659⁹⁹

Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

**Retiralo en correo y otros puntos entre el
25 y 29 jun.** por \$318⁹⁹ \$579⁹⁹

Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Tipo De Material Promocional: **friselina**

Disponible 8 días después de tu compra

Fuente: <https://shortest.link/mAY>

Lapicera personalizadas:



Nuevo | 569 vendidos

**50 Lapiceras Bolígrafos Per-
sonalizados Con Logo Full
Color**

★★★★★ 68 opiniones

\$ 2.250

en 12x \$ 319⁰⁷

[Ver los medios de pago](#)

Llega el Jueves por \$327²⁴ \$594⁹⁹

Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

**Retiralo en correo y otros puntos entre el
18 y 24 jun.** por \$291⁴⁹ \$529⁹⁹

Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Color De La Tinta: **Azul / Negra**

Color Del Exterior: **Eleccion**

Disponible 4 días después de tu compra

Fuente: <https://shortest.link/mAZ>

Anexo II: Inducción

Contenido del manual de inducción:

- La empresa: historia, desarrollo y organización
- Misión, visión y valores
- Obligaciones del personal
- Copia del contrato de trabajo
- Normas y reglamentos de trabajo
- Seguridad e higiene laboral
- Departamento en el que trabajará, horarios, salarios
- Horario de descansos, beneficios, vacaciones
- Supervisor o jefe directo
- Relaciones con otros puestos
- Descripción detallada del puesto

*Anexo II: Inducción***Encuesta sobre inducción de personal**

Es de vital importancia para nosotros conocer su opinión sobre la inducción que recibió al ingresar a la empresa. Se pide por favor que complete esta encuesta con total sinceridad y objetividad. Muchas gracias.

Fecha:

Nombre:

Apellido:

Puesto:

Departamento:

Supervisor:

Marque el casillero que usted considere correcto:

1. ¿Recibió inducción cuando ingresó a la empresa?

Si No

2. ¿Se le informó sobre las tareas a realizar en su puesto?

Alto Medio Bajo

3. ¿Recibió usted una adaptación inicial a su puesto de trabajo?

Alto Medio Bajo

4. ¿Conoce usted las funciones del departamento en el que se encuentra?

Alto Medio Bajo

5. ¿Conoce usted la historia de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.?

Alto Medio Bajo

Anexo II: Inducción

6. ¿Conoce los nombre de los directivos de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

7. ¿Conoce la misión de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

8. ¿Conoce la visión de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

9. ¿Conoce los valores de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

10. ¿Conoce los objetivos organizacionales de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

11. ¿Conoce las políticas internas de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

12. ¿Recibió la documentación con información sobre su puesto, sus derechos, obligaciones, beneficios, jornada laboral, régimen disciplinario, etc.?

Alto

Medio

Bajo

Anexo III: Capacitación de empleados de depósito y logística

Costo de capacitación:

Curso de Logística, Transporte y Depósitos

Aprende los conceptos principales de la función Logística de una empresa. Aprende cómo trabajar en la gestión diaria, a configurar, y controlar de manera efectiva y práctica una operación logística.

Dificultad ||||| No incluye PC ✕

Costo y duración

\$5190

12 hs

Inscribirme

Fuente: <https://shortest.link/msq>

Salario categorías B y C de Convenio Colectivo de Comercio:

ADMINISTRATIVO

	A	ANT. S	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	B	ANT. S	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL	C	ANT. S	ASIGNAC. EXTRAORD NO REMU	TOTAL
INICIAL	42.298,45		5.000,00	47.298,45	42.501,96		5.000,00	47.501,96	42.705,33		5.000,00	47.705,33

Fuente: <https://shortest.link/mst>

Puesto encargado de logística:

RESUMEN DEL PUESTO

Es el responsable de coordinar los viajes de entrega de mercadería por zona y estipular el tipo de movilidad conforme al peso y volumen de material a despachar

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- √ *Controla los reportes basándose en la verificación administrativa para remitir total o parcialmente la factura en función de la mercadería a enviar, utilizando los soportes informáticos.*
- √ *Coordina el envío de los pedidos conjuntamente con el encargado de Despacho para que se envíen en óptimas condiciones y en el tiempo acordado.*
- √ *Supervisa la hoja de ruta para la optimización de los tiempos de entrega a través de los datos que le eleva el encargado de Despacho.*

Anexo III: Capacitación de empleados de depósito y logística

Puesto encargado de despacho:

CONTENIDO DEL PUESTO

RESUMEN DEL PUESTO

Es el responsable de controlar el total de la mercadería a enviar, coordinando el envío de la misma en cooperación con el encargado de logística y verificando los controles de mantenimiento de los vehículos.

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- | *Controla la mercadería contra orden de envío para que se efectúe en óptimas condiciones, realizando controles, en primer lugar, al momento de la preparación del pedido y un segundo en la carga del camión.*
- | *Verifica los envíos en cantidad y calidad, basándose en su conocimiento de las características de los materiales y según los remitos.*
- | *Organiza los viajes según localización por zona y peso de mercadería, realizando una hoja de ruta y emitiendo los remitos correspondientes a la totalidad o parcialidad del envío de mercadería.*
- | *Corroborra mediante planillas de control de mantenimiento propio los vehículos en relación a: cubiertas, chasis, acoplados (enganches), aceite, etc.*

Responsable de pedidos:

RESUMEN DEL PUESTO

Es el encargado de controlar cantidades y tipo de mercadería que ingresa conforme a lo pedido mediante visualización de los remitos procesados por él.

FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO

- √ *Genera las órdenes de pedido de mercadería a los diferentes proveedores para responder a las necesidad del departamento de venta.*
- √ *Realiza el movimiento de mercadería en la base de daos del sistema (carga y descarga), manteniendo actualizado el stock.*
- √ *Efectúa control de stock real con stock informado a través del sistema para mantener actualizada la base de datos.*
- √ *Responde a la información sobre la disponibilidad de los productos, pedidos en curso y mercadería ingresada para apoyar a la gestión de venta.*
- √ *Optimiza los pedidos de reserva de productos para asegurar su disponibilidad al momento de requerirlo.*
- √ *Controla la remisión de lotes de la caja central y sucursales para contar con información sobre los movimientos de stock entre las sucursales. Esto se logra a través del control del equipo de comunicaciones que permite seguir la secuencia de los envíos de lotes.*

Anexo III: Capacitación de empleados de depósito y logística

Aumento salarial paritaria del Convenio Colectivo de Comercio:

El mencionado incremento del 32% se abonará en forma de asignación no remunerativa (Art. 6 Ley 24.241), en su valor nominal y no acumulativamente, de acuerdo con lo siguiente:

Inc. a) Un 8 % del total acordado, a partir del mes de mayo de 2021.

Inc. b) Un 8 % del total acordado, a partir del mes de septiembre de 2021.

Inc. c) Un 8 % del total acordado, a partir del mes de enero de 2022.

Inc. d) Un 8 % del total acordado, a partir del mes de febrero de 2022.

Se reitera que, a tal efecto, se tomarán como base de cálculo para dicho incremento los valores de las escalas básicas convencionales vigentes al mes de mayo de 2021, teniendo en cuenta los básicos de las distintas categorías en función de las distintas jornadas que se establecen en el CCT 781/20.

Fuente: <https://shortest.link/msB>

Contenido de la capacitación:

1. Introducción a la función Logística

Definiendo que es Logística.
Logística, Administración de Empresas e Ingeniería.
El perfil del mando medio en la función Logística.

3. Operación de una flota de Transporte (Tráfico)

Dimensionamiento de flota: cantidad y tipo de vehículos.
Proceso de planificación de rutas.
Transporte de larga distancia. Transporte de distribución urbana.
Condiciones del transporte terrestre que afectan al costo y a la productividad de las unidades.
Presentación de una matriz de costo de transporte carretero.

2. Operación de un Centro de Distribución

Almacenes y CEDIS: definición, diferencias y criterios de diseño e implantación
Actividades básicas de un Centro de Distribución: Recepción, almacenamiento, picking y expedición.
Investigación Operativa sobre la función del picking (preparación de pedidos).
Productividad. Eficacia y Eficiencia. Definición y cálculo.

4. Indicadores y Tablero de Control en la función Logística

Definición, diseño e implantación de indicadores
Diseño de un Tablero de Control aplicado a la Logística.

Fuente: <https://shortest.link/msq>