

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**“Plan de Implementación de Marca Empleadora para la empresa A.J & J.A Redolfi
S.R.L.”**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Vocos Alfonsina

42.304.374

Legajo: RHU02620

Córdoba, Argentina

Resumen

El presente reporte de caso fue elaborado en base a la empresa A.J. & J. A. Redolfi, ubicada en la localidad de James Craick, dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

A pesar del alto nivel de calidad de los servicios comerciales que brinda, lo cual la hace competitiva en el mercado, se han logrado detectar, a través de un análisis interno, diversas falencias dentro de la organización. Estas falencias son consecuencia directa de la principal problemática: la ausencia del área de Recursos Humanos y sus respectivos procesos, fundamentales para el correcto funcionamiento de la organización. Por este motivo, se elaboró un plan de implementación de marca empleadora que consistió en desarrollar distintas acciones estratégicas que contemplan el desarrollo del personal dentro de la organización, propuestas de valor para el empleado y una correcta gestión del capital humano.

El plan se propuso para alcanzar excelentes resultados en el desempeño de sus empleados y, en consecuencia, en las ganancias de la empresa. La inversión realizada fue de \$2.095.594 con un retorno de inversión de \$70,62 por cada \$100 invertidos, en un lapso de 5 meses.

Palabras claves: Recursos humanos - Marca empleadora - Propuestas de valor para el empleado - Desarrollo del personal

Abstract

This report analyzes the company A.J. & J. A. Redolfi, located in James Craick district. This company's main commercial activity is focused on the marketing and distribution of mass-consumption goods. In spite of the high level of quality A.J. & J. A. Redolfi offers in their services, - which makes it competitive in the business market- by an internal study, several flaws have been spotted within the company. These flaws are a direct consequence of the main issue: the lack of a Human Resources area and its processes, which are vital to the adequate functioning of the organization. Therefore, a plan to implement employer branding was created. This plan is aimed at carrying out different strategic actions that involve staff development, value propositions for the employee, and proper management of the human capital.

The plan was created in order to reach great results in the performance of the employees and, as a consequence, in the profits of the company. To achieve these objectives, \$2.095.594 were invested, which includes a return on investment of \$70,62 for every \$100 invested in a period of 5 months.

Keywords: Human resources - Employer branding - Value propositions for the employer- Staff development

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL	9
Análisis del microentorno: 5 Fuerzas de Porter	13
FODA	15
<i>Marco Teórico</i>	18
<i>Employer Branding</i>	18
Administración y Gestión de Recursos Humanos	18
Propuesta de Valor al Empleado.....	19
Desarrollo y plan de carrera.....	20
<i>Diagnóstico y discusión</i>	21
<i>Plan de implementación</i>	23
Objetivos	23
Alcance.....	23
Acciones	23
Diagrama de Gantt	29
ROI	31
<i>Conclusión</i>	32
Recomendaciones	32
<i>Referencias</i>	34
<i>Anexos</i>	
Anexo 1: Descripción del puesto Jefe de Recursos Humanos	
Anexo 2: Programa ‘‘Oportunidades Redolfi’’	

Anexo 3: Descripción de búsquedas activas

Anexo 4: Guía del programa “Oportunidades Redolfi”

Anexo 5: “Oh! Gift card”

Anexo 6: Ejemplos marcas adheridas en “Oh! Gift card”

Anexo 7: Reconocimiento para transmitir. Colaborador Redolfi

Anexo 8: Formulario votación Colaborador Redolfi

Anexo 9: Transmisión beneficio CumpleFlex

Anexo 10: Invitación FamilyDay

Introducción

J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Posee tres autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y 5 distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital, Río Cuarto y James Craik, siendo esta última su centro de distribución principal, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las demás sucursales.

La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada ya que las ventas no están enfocadas en algún producto en particular, sino en todo el surtido existente en el mercado.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, 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. Los clientes son en general despensas de barrios, supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

A través de los años, el número de empleados de A.J &J. A Redolfi se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas, y una flota de 73 vehículos para cumplir con la distribución de sus productos, de los cuales 5 son utilitarios pequeños, 23 son utilitarios de mayor tamaño, 20 son camiones y 5 son montacargas.

La historia de la empresa tiene su inicio el 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

En septiembre de 1975, los dos hermanos, de común acuerdo, tomaron diferentes rumbos. Miguel continuó con la librería y el bazar y Alonso encaró el desafío de desarrollar el negocio de la distribución mayorista, al que se le unió su hijo José, actualmente presidente de la empresa. Quedó conformada en ese momento la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

A lo largo de los años fueron logrando expandirse; se les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos de la empresa tabacalera Massalin Particulares, crearon una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S. R. L. destinada a la distribución de helados La Montevideana

y productos congelados de McCain, incorporaron la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak , y obtuvieron la representación de productos Kraft.

A fines de diciembre de 1993 falleció el socio fundador Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este evento, en el año 2007, la sociedad quedó conformada con el 85 % de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15 % restante distribuido de manera igualitaria entre los tres hijos.

J. & J. A. Redolfi S. R. L. cuenta con un destacable nivel de calidad en el servicio que brinda y la actividad comercial que ofrece, sin embargo, se halla una gran problemática dentro de la organización: la inexistencia del área de Recursos Humanos. No disponen de un profesional que se encargue de ejecutar las distintas tareas y procedimientos que requiere una adecuada gestión de los recursos humanos, clave para el éxito empresarial. Como consecuencia, no se lleva a cabo un procedimiento de reclutamiento y selección de personal apropiado. No se realiza un proceso de inducción, y tampoco capacitaciones, por lo tanto los trabajadores no están formados para tomar nuevas tareas. No cuentan una herramienta que mida el talento y el rendimiento de los colaboradores, ni se le brinda la posibilidad de crear un plan de carrera dentro de la organización. No se realizan acciones ni encuestas de clima, y tampoco se toman medidas para mantener a los trabajadores motivados. Por último, no existen canales formales de comunicación que generen integración tanto formal como informal.

Considerando lo anteriormente descrito, en el presente trabajo se tomará como principal temática la marca empleadora, con el objetivo de mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos para brindar la mejor experiencia posible a los colaboradores en su lugar de trabajo, y retener como también atraer talento a la empresa J. & J. A. Redolfi S. R, a través de propuestas de valor hacia el trabajador.

Se realizó una búsqueda de antecedentes que pueden ser útiles para dar cuenta de la relevancia del tema.

El primero de estos antecedentes, es el desarrollado por Raimondo (2022) en su investigación descriptiva “Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol S.R.L.” realizada para la Universidad Católica de Salta, concluye que el clima laboral mejora el rendimiento de los colaboradores, comprometiéndolos con los objetivos que la dirección se propone para cada ciclo o etapa, estos adquieren confianza, aportan al proyecto, previene que los más talentosos se vayan a otras empresas, y al quedarse son modelos de inspiración.

Otro trabajo interesante es el de por Roberi (2020), en su investigación descriptiva ‘‘Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la ‘‘Generación Y’’ para obtener la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Siglo 21, en la cual deduce, a través de las entrevistas realizadas a cuatro empresas de la ciudad de Córdoba, que el salario es un constituyente a la hora de buscar trabajo, aunque no es totalmente determinante, teniendo en cuenta, que el 84,9% del capital humano encuestado valora el salario emocional sobre el competitivo, encabezando la lista de esta retribución no monetaria el reconocimiento, valorización del trabajo y las tareas desafiantes, y por último el buen clima laboral.

Por último, Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016), en una investigación de carácter explicativo-descriptivo realizada para la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) en Buenos Aires, denominada ‘‘Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas’’ plantea como uno de los objetivos definir qué motiva al personal a quedarse en la empresa, y a través de encuestas realizadas a 200 personas de entre 18 y 50 años concluyen que lo que motiva al personal a permanecer son las propuestas de valor y la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que realmente hace. Esto último provoca sentimientos de acompañamiento y transparencia para los empleados.

A través de los antecedentes se demuestra la importancia que tiene la implementación de estrategias y propuestas de valor hacia los colaboradores en las empresas, pues así se logra que los mismos confíen en la organización en la cual trabajan. Es necesario que en Redolfi SRL desarrolle herramientas que mantengan motivado, comprometido y entusiasmado a su personal, lo que colaborará a generar un buen clima laboral y una mayor productividad y eficiencia.

También tendrá un impacto a nivel externo, ocasionará una reputación positiva que podrá ser una poderosa fuente de atracción de talento, además es una buena herramienta para acercarse a la VISIÓN de la empresa, la cual menciona que desea brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus colaboradores.

Análisis de situación

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, su estrategia consiste en brindar un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos” para lograr su diferenciación frente a los demás competidores. Alguna de las herramientas que poseen para llevar a delante su estrategia son las siguientes:

- Tiempo de entrega acotado: en las sucursales tienen un tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.
- Financiación: realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.
- Asesoramiento comercial: los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.
- Mix de productos

Su visión es:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad. (Canvas, 2022, <https://acortar.link/WtOXf5>).

La misión que persiguen es:

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto

brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa. (Canvas, 2022, <https://acortar.link/WtOXf5>).

Los valores que rigen a la empresa son: el respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa, la confianza, el esfuerzo y dedicación, la honestidad, el sentido de equipo, la responsabilidad social y comunitaria, y la orientación al cliente.

Actualmente Redolfi no cuenta con un área de RRHH, por lo tanto el personal no se gestiona, solo desde Administración se liquidan sueldos. No existe un proceso de selección de personal, simplemente se reciben los currículums y cuando surge una necesidad, los responsables los evalúa y contrata. En caso de que se requiera un cargo de alta responsabilidad la búsqueda se realiza mediante anuncios en periódicos. No se llevan a cabo capacitaciones, ni políticas de promoción, tampoco de incentivos, no se mide ni gestiona el clima laboral, no existe un plan de comunicación interno, y tampoco se mide el desempeño.

Se realizó un análisis del macro contexto de la empresa a través del ‘‘Análisis PESTEL’’, el cual identifica aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis del macroentorno: Análisis PESTEL

Factor Político:

Alberto Fernández asumió la presidencia del país en diciembre de 2019, reinstaurando al peronismo como fuerza política. En su entonces, mencionó que Argentina tenía la voluntad de pagar la deuda externa del país con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y con acreedores privados, pero no los medios para hacerlo. Aun así, asumió la presidencia con la promesa de resucitar la economía del país. Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En consecuencia, en las elecciones legislativas acontecidas en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. (Santander Trade, 2022).

El enorme grado de desaprobación es resultado directo del empeoramiento de la crisis económica iniciada durante la gestión del entonces presidente Mauricio Macri.

En Marzo del 2022, el FMI aprobó el acuerdo para el refinanciamiento de la deuda, el cual incluye 10 revisiones que se realizarán de manera trimestral durante dos años y medio. Los desembolsos se harán luego de completarse cada revisión. El período de repago de cada desembolso es de 10 años, con un período de gracia de 4 años y medio, lo que implica comenzar a pagar la deuda a partir de 2026 y hasta 2034 (Argentina gob, 2022).

Los lineamientos del acuerdo con el FMI fueron rechazados por la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner y por el grupo de parlamentarios, incluido su hijo, Máximo Kirchner, quien renunció como presidente del bloque oficialista del Frente de Todos en la Cámara de Diputados por no estar de acuerdo con la estrategia y el resultado alcanzado en la negociación. Este fue un motivo, pero no el primero, de las discrepancias internas durante la presidencia de Alberto Fernández, pero sí el punto determinante de la tensión social y política presente actualmente en el interior del Gobierno. (Eduardo Giordano, 2022)

Factor Económico:

Según el Banco Mundial (2022) en 2019 el PIB de Argentina era de 445.4 miles de millones de USD, sufriendo en 2020 una caída del 9,9% (383.1 miles de millones UDS). En un informe realizado por CEPAL (2021) explica que esta caída surge debido al impacto de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19), que repercutió negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones. A lo largo de 2020 y durante los primeros meses de 2021 la política económica estuvo enfocada en tres ejes: la asistencia a los sectores sociales y productivos más afectados por la crisis del COVID19, la reestructuración de la deuda pública y el sostenimiento de la estabilidad cambiaria.

En 2021 la actividad económica pudo recuperarse poco a poco, alcanzando un incremento del 10,3% del PIB, consecuencia de un levantamiento gradual de las restricciones a la circulación.

Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual (Banco Mundial, 2022), y según un informe publicado por EFE (2022) hoy el país se encamina a cerrar el 2022 con una inflación no inferior al 90 % posiblemente alcanzando una tasa de tres dígitos, un nivel no visto en las últimas décadas.

La actual recuperación de la actividad económica en Argentina requiere de importaciones: más del 80% de las mismas son materias primas, bienes intermedios y de capital que se destinan a la producción. Sin embargo, la operatoria de importaciones se ve crecientemente impedida por nuevas restricciones que generan incertidumbre e impactan negativamente sobre las empresas, la actividad económica y el empleo en la Argentina. La urgencia de acumular reservas internacionales lleva a que el gobierno busque limitar el uso de divisas. El superávit comercial debe alcanzar para el pago de deudas privadas, el pago de importaciones de servicios y la creciente tarifa eléctrica, etc. Por tal motivo, y para evitar ajustar el tipo de cambio con su respectivo impacto social, se busca restringir la cantidad de importaciones. (Cámara de Importadores de la República Argentina, 2022)

En la actualidad, sigue vigente el programa del Gobierno de Precios Cuidados. Es un acuerdo con empresas, a través del cual se comprometen a vender productos de consumo familiar a un precio único acordado con el Estado, con el objetivo de reducir el nivel de inflación. Se encuentran estos precios cuidados sólo en aquellos supermercados minoristas, autoservicios y supermercados mayoristas que firmaron acuerdos con el Gobierno.

Factor Socio-cultural:

El funcionamiento de las empresas depende en gran medida de la conducta de la sociedad, como consecuencia, a medida que el comportamiento se modifique, deben actuar para así responder a sus demandas.

Los hábitos y costumbres de las personas con respecto al consumo de alimentos se encuentran experimentando un giro desde los últimos años. En la actualidad, la salud es un aspecto prioritario, las personas cada vez le prestan más atención al tipo de alimentación que llevan.

(Télam, 2020) reveló un sondeo de la consultora Nielsen realizado en 2019, el cual refleja que el 92% de los argentinos se inclina a un consumo sustentable. Otro dato interesante es el que nos arroja la encuesta Alimentaria que dió a conocer el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación en septiembre de 2019, la cual manifiesta que tres de cada diez argentinos aseguró que lee cuidadosamente los ingredientes de los alimentos que compra.

El proyecto de Ley de Etiquetado Frontal, la cual impulsa la obligatoriedad de un etiquetado que detalle los ingredientes de los alimentos, coincide con una creciente preocupación

de los argentinos por lo que llevan a su mesa. Profesionales de la salud, explican que la pandemia incrementó este interés y se tradujo en una mayor dedicación por la cocina y una elección de frutas y verduras producidas sin dañar el medio ambiente. (Télam, 2020).

Factor Tecnológico:

La tecnología avanza a un ritmo tan acelerado, que obliga a las empresas a planificar adecuadamente las estrategias apropiadas para mantener su competitividad y enfrentar la innovación existente en la forma de consumo de la sociedad

La pandemia provocada por el Covid-19 aumentó en gran medida el número de trabajadores que practican la modalidad de teletrabajo. Esta modalidad incrementó el consumo en el hogar propio, es así como las tiendas de barrio, el autoservicio, y las farmacias se sumaron a la ola de la adaptación digital. Poco a poco, la experiencia física fue reemplazada por la compra online y los envíos a domicilio. Incluso en el caso de los productos frescos, se incrementó el pedido a través de aplicaciones y el envío a domicilio. (Infobae, 2022)

“El comercio electrónico mundial tuvo un crecimiento de la facturación de casi un 28 por ciento. En la Argentina, según la Cámara de Comercio Electrónico, el crecimiento fue del 79 por ciento, facturando casi 90 millones de pesos diarios. Es uno de los países en los que más ha crecido el comercio electrónico en el último año”. (Matías Centeno, 2021, <https://n9.cl/j7em6>)

Factor Ecológico:

En los últimos años muchas empresas comenzaron a priorizar aquellas acciones responsables con respecto a lo económico, social y ambiental, con el fin de alcanzar mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa.

Como se mencionó antes, los hábitos y formas de consumo de las personas están experimentando varios cambios, actualmente las personas se han vuelto consumidores más responsables frente a los impactos ambientales. Adoptan una postura más consciente a la hora de realizar sus compras, y las empresas deben responder a sus intereses.

Un estudio realizado por la plataforma de investigación creativa Visual GPS, encuentra que el 81% de las personas encuestadas espera que las empresas sean conscientes del medio ambiente en su publicidad y comunicaciones, y el 69% de los encuestados dijeron que estaban

haciendo todo lo posible para minimizar su huella de carbono (en comparación con el 63% del año anterior). (Negocios Líquidos, 2021)

Para hacer frente a esta demanda de los consumidores, algunas de las medidas que toman las empresas para responder son: ahorrar energía eléctrica, reciclar, cuidar el agua, gestionar sus residuos, elaborar envases sustentables, entre otras.

Factor Legal:

-La norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (Infoleg, s.f).

-Ley 27.555 regula el Teletrabajo (Infoleg, 2021)

-Ley nacional N° 19587/72 y Decreto 351/79 Higiene y Seguridad Laboral. Regula las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo en la República Argentina (Infoleg, s.f).

-Ley nacional N° 24.557 Riesgos del trabajo (Infoleg, s.f).

-“El Aporte Solidario y Extraordinario” establecido por la ley 27.605, implementados por el Estado nacional para ampliar y fortalecer las fuentes de financiamiento en el marco de la pandemia del COVID-19 (Infoleg, 2020).

Análisis de Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Para llevar a cabo el análisis del micro contexto de Redolfi se utilizó la teoría de las 5 fuerzas de Porter.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta amenaza se presenta cuando otra organización comienza a vender un producto o servicio similar. Con respecto al contexto en el que actualmente interactúa Redolfi, existe un bajo riesgo de amenaza de nuevos competidores debido a que se presentan fuertes barreras de entrada. En primer lugar, la inversión que implica la puesta en marcha; elevados gastos de infraestructura, equipos, mercadería, transporte, etc. Por otro lado, los costos de publicidad y la capacidad de posicionarse en el mercado son una gran barrera que deben enfrentar las nuevas empresas, consecuencia del gran prestigio de las ya establecidas, que lo han logrado a lo largo de los años.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Existe rivalidad cuando empresas ya ofrecen un servicio o producto similar. Los competidores de Redolfi son, por un lado, los mayoristas con salones comerciales tales como Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S.R.L, Tarquino, Marco y Diarco, etc. Por otro lado, se enfrentan a otro grupo de competidores que son las empresas con preventistas y entrega a domicilio; Rosental, Micropack, Parodi, Zaher y Vesall Hnos., etc.

Cuando se presenta esta rivalidad entre competidores, los clientes poseen la libertad de cambiar de proveedor cuando lo deseen. Por este motivo, las empresas que operan en este sector deben destacarse no solo con los productos que comercializan y los sus precios que ofrecen, sino también poner en práctica estrategias que los hagan más competitivos, por ejemplo Redolfi ofrece tiempo de entrega acotado, financiación de contado, asesoramiento comercial y mix de productos.

3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Surge este tipo de amenaza cuando los consumidores tienen la posibilidad de reemplazar un producto por otro que cumpla con la misma función, cuando lo consideren oportuno.

La variedad de marcas que ofrece Redolfi es una ventaja con la que cuenta para hacer frente a este tipo de amenaza puesto que, dentro de algunas categorías de sus productos, ofrecen diferentes marcas de distinta calidad, y como consecuencia de precio. Algunas de estas marcas son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever, Gillette, Kraft Food, Marolio, La Papelera del Plata, Arcor, Las Marías S. A., y más.

4. Poder de negociación del cliente:

Los clientes con poder de negociación son aquellos que, por ejemplo, debido a su prestigio, son capaces de adquirir un producto a un mejor precio. Los clientes con los que opera Redolfi no tienen de negociación debido a que son salones pequeños tales como minimercados, despensas de barrios, quioscos, etc., con un volumen no tan elevado de ventas y habitualmente gestionados por los dueños que, a pesar de reconocer otros posibles proveedores, priorizan ‘la comodidad’ que brinda el servicio, y no una pequeña diferencia de precio que no lograría negociar. Esto suele suceder porque poseen pocos recursos y no cuentan con el tiempo y organización suficiente, como consecuencia valoran el servicio que ofrece Redolfi por encima de la posibilidad de negociación.

5. Poder de negociación del proveedor:

Una ventaja competitiva es ofrecer distintas marcas de productos para contar con variedad de calidad y de precios, estrategia para disminuir la amenaza de la competencia y de productos sustitutos que brindan otras empresas. En definitiva, contar con una buena cantidad de proveedores hace a una organización más competente.

No obstante, es importante tener en cuenta el poder de negociación que tienen los proveedores sobre la empresa, ya que son ellos los que abastecen a la misma para su funcionamiento. Existen proveedores de productos líderes con una gran influencia a causa de su protagonismo en el mercado, se trata de aquellos proveedores con alto poder de negociación, quienes ofrecen productos claves. Por otro lado, hay proveedores que tienen menor poder de negociación porque al no ser marcas muy posicionadas, pierden influencia en la empresa.

FODA

A continuación, se observa un diagnóstico de la situación de Redolfi que refleja las fortalezas y debilidades y, en consecuencia, las posibles oportunidades y amenazas para la empresa.

- Fortalezas:

Gran experiencia en el sector.

Posicionamiento en el mercado por su trayectoria de 50 años.

Amplia cartera de productos con precios competitivos.

Excelente relación con los colaboradores y proveedores.

No tienen endeudamientos.

Ubicaciones estratégicas.

Perfil solidario.

Tiempo de entrega acotado.

Asesoramiento comercial a los clientes.

Sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar.

- Oportunidades:

Incluir profesionales que inaguren un área de Recursos Humanos.

Pronta inauguración de nuevo centro de distribución, con ubicación estratégica.

Potencial de crecimiento y esparcimiento.

Crear su propia marca de productos.

Innovar en tecnologías.

- Debilidades:

Ausencia de un profesional de Recursos Humanos.

No implementan estrategias de publicidad.

No ofrecen un plan de carrera ni desarrollo de personal.

No miden el desempeño de sus colaboradores.

El proceso de selección de personal no es profesional ni formal.

No existe la inducción para nuevos empleados.

Toma de decisiones centralizada.

No poseen un proceso formal de comunicación interna.

No ofrecen incentivos.

No tienen un área dedicada a Seguridad e Higiene

Para realizar el control de la mercadería que ingresa, no existe un sistema informatizado (por ej: código de barras), se realiza manualmente.

- Amenazas:

Economía inestable.

Competencia, ofrecen productos y servicios similares.

Cargas impositivas altas.

Al analizar la empresa desde una visión profesional de Recursos Humanos, se logran visualizar las siguientes problemáticas. Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos responsable de gestionar el capital humano, solo desde Administración se liquidan sueldos.

No existe un proceso apropiado de selección de personal, simplemente se reciben los currículums y cuando surge una necesidad, los responsables los evalúan y contratan. En caso que se requiera cubrir una vacante de alta responsabilidad la búsqueda se realiza mediante anuncios en periódicos. Esto puede provocar que se contrate personal descalificado, que no cuente con las habilidades necesarias para cumplir con lo que se espera del rol. Tampoco se realiza un proceso de inducción, a través del cual los nuevos colaboradores adquieran la información y el conocimiento necesario acerca de su nuevo espacio de trabajo, sus responsabilidades y tareas, la cultura de la organización, etc.

Redolfi no ofrece a sus empleados oportunidades de desarrollo dentro de la organización. El criterio utilizado para obtener ascensos es la antigüedad y la confianza, y no sus competencias y habilidades, lo que puede resultar un factor desmotivante para el personal. Tampoco se llevan adelante procesos de evaluación de desempeño de sus colaboradores, consecuentemente no se registra el rendimiento de los mismos, ni se planifica un plan de capacitaciones que logre corregir los desvíos actuales en el desempeño.

A pesar de la buena relación que existe entre la empresa y sus empleados, no se implementan políticas de incentivos que los retengan, ni se gestiona el clima laboral. Estos aspectos, hoy en día, son determinantes para atraer y mantener talento, ya que son el motivo principal por el cual los colaboradores deciden permanecer en la organización aportando al cumplimiento de los objetivos.

Marco Teórico

En el apartado a continuación, se abordan los sustentos teóricos relevantes para el desarrollo de este reporte de caso. Dichos conceptos son: *Employer Branding*, administración y gestión de recursos humanos, satisfacción del personal y, por último, desarrollo y plan de carrera.

Employer Branding

Aguado y Jiménez (2017) definen al *Employer Branding* como el conjunto de instrumentos, acciones y estrategias que realiza una organización dirigidas a sus empleados actuales, con el objetivo principal de reforzar su elección de trabajar en ella, generar orgullo y sentimiento de pertenencia, convirtiendo a los empleados en "embajadores de marca".

A su vez, afirman que la implementación de la marca empleadora tiene un alto impacto a nivel interno, puesto que el empleado siente que sus expectativas se cumplen, lo que aumenta su nivel de satisfacción y motivación, por lo tanto el compromiso se potencia.

Siguiendo la misma línea, se considera que el *Employer Branding* también tiene un importante impacto a nivel externo.

En un entorno tan competitivo como el actual, invertir en estrategias de Employer Branding resulta clave para la atracción y retención de profesionales. Las personas son uno de los principales activos de las organizaciones, por lo que se les debe ofrecer una clara propuesta de valor cuyos atributos deben verse reflejados cada día en la gestión de las personas. (Aguado y Jiménez, 2017, pp. 308)

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Según Cuesta (2005), la gestión de recursos humanos consiste en el conjunto de decisiones y acciones que deben tomarse en el ámbito organizacional, dirigidas a las personas que colaboran en ella, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales.

Chiavenato (2011) sostiene que la gestión de los recursos humanos busca, a través de distintas estrategias, conquistar y retener a las personas en la organización, para que se desenvuelven con una actitud positiva y favorable, y ofrezcan lo mejor de sí a la organización en la cual trabajan.

El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2011, pp. 104)

Propuesta de Valor al Empleado:

Entendemos por EVP el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma. La EVP responde a la pregunta de ¿por qué trabajar aquí? y a menudo se concreta en la «promesa» de la organización hacia las personas que la componen. (Aguado y Jiménez, 2017, pp. 108)

Aguado y Jiménez (2017) definen la Propuesta de Valor al Empleado como una serie de acciones que ofrecen experiencias, valores y beneficios que demuestran al colaborador por qué merece la pena trabajar en esa organización. Estas acciones estratégicas son percibidas de forma externa e interna, logrando atraer y retener talento.

Brindar propuestas de valor al empleado hace que la experiencia de este sea satisfactoria. Este es un punto importante por su efecto a la hora de generar satisfacción laboral, orgullo de pertenencia, y de reforzar la decisión del colaborador de formar parte del equipo.

Con relación a esto, resulta oportuno mencionar la siguiente definición.

En 1976 Locke definió la satisfacción laboral como un “estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este”. El concepto generalmente se refiere a una variedad de aspectos del trabajo que influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene de él. Por lo general esto incluye actitudes hacia el sueldo, las condiciones de trabajo, colegas y jefe, prospectos de carrera y cuestiones intrínsecas del puesto de trabajo en sí mismo. (Arnold & Randall, 2012, pp. 212).

Desarrollo y plan de carrera

Werther y Davis (2008) definen al plan de carrera como un proceso continuo que recorre el colaborador a lo largo de su trayectoria dentro de una organización, a través del cual establece sus objetivos de carrera e identifica los medios para lograrlos. Las empresas deben colaborar con sus empleados en la planeación de su carrera, con el fin de que ambos cumplan sus objetivos.

Según Dolan (2007), el desarrollo del empleado consiste en “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (p. 167). Este autor menciona las ventajas que esto conlleva:

Por un lado, ofrecer a los empleados la posibilidad de crear una carrera y desarrollarse dentro de la empresa contribuye a aumentar el nivel de compromiso de los mismos con la organización y el sentimiento de que están trabajando en un buen lugar. Por este motivo, muchas organizaciones elaboran políticas, procedimientos o programas de gestión de la carrera, para ayudar a sus empleados a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, se logra reducir el nivel de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización (Dolan, 2007).

El desarrollo de los conceptos deja en evidencia algunas de las principales ventajas que posee la implementación de la marca empleadora dentro de las organizaciones, se pueden mencionar: el incremento de la satisfacción y motivación laboral, el surgimiento de un sentimiento de pertenencia por parte de los colaboradores, el aumento del compromiso y de la productividad, y más. En este sentido, es clave para cualquier empresa que quiera fomentar su marca empleadora ofrecer propuestas de valor a los empleados, con el fin de generar todas esas actitudes y sentimientos que colaboran a alcanzar tanto los objetivos organizacionales como individuales. Brindarles a los empleados “un buen lugar para trabajar” y la posibilidad de desarrollarse dentro de la empresa es una manera de generar entusiasmo y mantener incentivado al personal. Pero para poder gestionar estas cuestiones, es necesario contar con un profesional de recursos humanos que aplique las estrategias y herramientas necesarias para lograr cumplir con el principal objetivo de la marca empleadora: retener y atraer talento.

Diagnóstico y discusión

Redolfi S.R.L padece de una gran problemática que desencadena diversas falencias: la ausencia de un área de Recursos Humanos. Debido a ella, carecen de procedimientos necesarios para la gestión de su capital humano y, por otra parte, aquellos procesos que sí se llevan a cabo, están caracterizados por la informalidad y falta de profesionalismo. Esta situación afecta directamente la posibilidad de lograr una mejora continua en el desempeño de sus colaboradores y, en consecuencia, en la productividad de la empresa, lo que con certeza se lograría si se resolviesen estas falencias.

Urge entonces necesidad de solventar estas problemáticas por numerosos motivos. Para comenzar, al no contar la empresa con un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, en muchos casos no posee los perfiles profesionales ideales para alcanzar los objetivos que los diferentes puestos de trabajo implican. Además, no existe un proceso de inducción, motivo por el cual las personas no tienen la posibilidad de adquirir de manera clara la información acerca de su puesto de trabajo y lo que se espera de ellos. Como consecuencia, aumenta la posibilidad de que se presenten diferentes errores que podrían evitarse si se proporcionara una adecuada inducción al puesto. Otra consecuencia clara de ello y aún más importante, es que dificulta la adaptación e incorporación de la cultura de la empresa, lo que puede desalentar al nuevo colaborador, afectar su desempeño y disminuir su productividad laboral.

Por otro lado, no se efectúan evaluaciones de desempeño, por lo tanto el empleado y la organización no tienen una profunda visibilidad ni control de la manera en que se están llevando a cabo sus tareas, desaprovechando así la oportunidad de identificar aspectos para mejorar. En relación a este punto, debemos resaltar que Redolfi no realiza capacitaciones, lo cual impide corregir posibles desvíos en el desempeño y ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de desarrollarse y formarse dentro de la organización, siendo ello un aspecto muy valorado actualmente en el mundo laboral, clave para retener y atraer talento.

Por último, es fundamental que se comiencen a fomentar estrategias innovadoras y novedosas que aporten valor al clima laboral, ya que las empresas que no trabajen este factor quedarán fuera del interés de potenciales candidatos. Lo anteriormente mencionado es resultado directo de no poseer un área de Recursos Humanos que lo gestione.

Si se le da la importancia que amerita, las falencias podrán resolverse y Redolfi logrará adaptarse a las tendencias del mercado. El futuro de las empresas depende de las estrategias que éstas apliquen para retener y atraer el mejor talento, lo que implica trabajar las cuestiones mencionadas anteriormente y más: el sentido de pertenencia, la integración, cultura organizacional, clima y satisfacción laboral, políticas de retención, plan y desarrollo de carrera. En definitiva, promover una gestión estratégica de Recursos Humanos obtendrá como resultado empleados felices que elijan día a día su empresa, será la clave del éxito empresarial y una gran fuente de atracción de talento.

Para lograrlo, se torna necesario que Redolfi desarrolle su marca empleadora y la transmita, principalmente, a su público interno. Con este fin, debe en primer lugar contratar a un profesional de Recursos Humanos que lleve adelante el desarrollo e implementación de la marca empleadora, lo que además será útil para dar respuesta a las futuras necesidades. Se propone también llevar a cabo un programa que le permita a los colaboradores crear un plan de carrera dentro de la organización, ya que hoy en día esta propuesta es de gran valor para ellos. Finalmente, se recomienda poner en marcha actividades de integración y políticas de retención que contribuyan a lograr un profundo sentimiento de pertenencia y a brindar un ambiente ideal de trabajo. Todo esto mantendrá feliz, motivado y entusiasmado al personal, incrementará la productividad y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar e implementar un plan de posicionamiento de marca empleadora en Redolfi S.R.L. para obtener una reputación positiva tanto interna como externa, que fidelice, motive y atraiga talento, de manera que se logre un incremento del 11% de las ganancias.

Objetivos específicos

- Incorporar un profesional de recursos humanos para que fomente la marca empleadora, y que pueda dar respuesta a futuras gestiones necesarias en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.
- Implementar el programa “Oportunidades Redolfi” a fin de promover el desarrollo interno y generar desafíos para los colaboradores ofreciendo oportunidades laborales internas.
- Afianzar el sentido de pertenencia a través de propuestas de valor para el empleado que eleven la satisfacción laboral del mismo. Acciones: Colaborador Redolfi, CumpleFlex, *FamilyDay*.

Alcance

La propuesta se implementará en todas las sucursales de la empresa Redolfi SRL, empezando por la central, ubicada en José María Salgueiro 445, X5984 James Craik, Córdoba, Argentina.

La duración de la propuesta que se estima, teniendo en cuenta el diseño e implementación, es de 5 meses comenzado a principios del mes enero del año 2023 y finalizando en la última semana del mes de mayo del mismo año.

Acciones

- Incorporar un profesional de recursos humanos

Se contratará un Jefe/Jefa de Recursos Humanos a través de una consultora externa. El reclutamiento y selección estará a cargo de la consultora Consultnet SRL, la cual realizará la búsqueda del perfil idóneo teniendo en cuenta la descripción de puesto elaborada (anexo 1).

Es fundamental que se contrate a un especialista en recursos humanos con perfil generalista que tenga 5 años mínimo de experiencia para que, a través de sus competencias, pueda responder a las necesidades que se mencionan, y a la hora de desarrollar e implementar estos procesos lo haga aplicando técnicas y métodos creativos, dinámicos, modernos y estratégicos, que hagan que la gestión de los recursos humanos se diferencie en la empresa.

El objetivo de incorporarlo es sumar a persona que se encargue de las actuales y futuras necesidades y gestiones en lo que respecta a los recursos humanos. Dentro de estas responsabilidades está incluida la gestión del clima y desarrollo del personal. La intención es destacarse en estos dos procesos para poder cumplir el objetivo general: posicionar a la empresa.

Se iniciará esta acción la primera semana del mes de enero de 2023, con la intención de finalizar con la búsqueda e incorporación del profesional la primera semana del mes de febrero del mismo año.

A continuación, se reflejan los cálculos necesarios para obtener el costo de contratación:

	Costo (\$)
Sueldo bruto	\$216.450 X 4* = 865.800
Contribuciones empleador (24%)	\$51.948 x 4 = \$207.792
SAC proporcional	\$71.752
Comisión consultora	\$216.450
Total	\$1.361.794

Fuente: elaboración propia.

* Se calcula por 4 meses ya que la incorporación será en el mes de febrero hasta mayo, en enero la consultora realizará el reclutamiento y selección.

- *Implementar el programa "Oportunidades Redolfi"*

El fin de desarrollar el programa con oportunidades internas es mantener la motivación de los colaboradores, enfocándolos en su evolución personal y profesional dentro de la organización.

Cuando los empleados trabajan en la concreción de sus objetivos aumenta a su vez su productividad laboral.

Ofrecer la posibilidad de crear un plan de carrera dentro de la empresa es una acción estratégica que reforzará la imagen de esta ya que así se considerará que se preocupa por sus colaboradores. Recursos Humanos es el área responsable de analizar y trazar las acciones pertinentes para brindarle a los empleados los medios hacerlo.

Se implementará en Redolfi un programa que consiste en la transmisión de anuncios con las oportunidades laborales disponibles dirigido a su público interno. Esta transmisión se hará a través de los televisores incorporados, mencionados en la acción anterior, y también se enviará vía mail (ver anuncio en anexo 2). El mismo contiene las oportunidades laborales y los pasos a seguir para postularse. También tiene un código QR para escanear que dirige a un espacio en donde se explica de qué trata cada búsqueda (anexo 3).

Las postulaciones ingresarán al correo ya creado: oportunidadesredolfi@gmail.com / contraseña: RedolfiOps2022. Por este mismo email se enviará el anuncio, pero para poder hacerlo se necesita recolectar la información de los correos de la totalidad de los colaboradores, lo que se hará en el mismo momento que se junte los datos de cumpleaños, mencionado en la acción anterior. Puede llevar un mes aproximadamente.

Para transmitir este anuncio, y para modificarlo de acuerdo a las oportunidades disponibles, se creó la siguiente guía explicativa (anexo 4):

<https://drive.google.com/file/d/1ItUkwDOHJIU2ITdmFywCjEHeM8vqVB-z/view?usp=sharing>

Para llevar adelante este programa, es necesaria la colaboración de la distintas áreas, ya que serán ellos los encargados de comunicar el surgimiento de las vacantes, y además tendrán la responsabilidad de llenar en el documento de Google la información de las búsquedas activas internas que tengan. (mencionado en la guía adjuntada).

Se comenzará a recolectar la información de las necesidades de las distintas áreas la primera semana de enero hasta la tercera. Luego, se lanzará el programa vía mail y TV a partir de la primera semana de febrero, hasta fines de mayo.

La implementación de este programa generará metas por cumplir, y en consecuencia aumentará el compromiso y productividad.

- Afianzar el sentido de pertenencia a través de propuestas de valor para el empleado:

El sentido de pertenencia organizacional es la satisfacción que un individuo experimenta respecto a un grupo o una organización, en donde se siente cómodo, aceptado, es decir, en donde siente que pertenece. Este es un punto clave para generar en el personal un sentimiento de fidelidad y adhesión a la organización, lo que hará que se tomen los objetivos del equipo como propios y que reflejen a través de su desempeño los valores y costumbres de la organización.

Cada vez es más importante que los colaboradores se sientan parte de la organización, por lo que actualmente las empresas implementan una serie de estrategias clave con el objetivo de contribuir al bienestar del trabajador y al incremento de la productividad en la organización.

Se implementarán en Redolfi tres acciones/beneficios para lograr afianzar el sentido de pertenencia y, por ende, su satisfacción laboral:

1. Colaborador Redolfi:

Se le otorgará al colaborador del mes una "Oh! Gift Card" del valor de \$10.000, con el fin de reconocer la actitud colaborativa en el transcurso de ese periodo (ver anexo 5). Este obsequio consiste en una tarjeta de regalo con un monto precargado que se utiliza como medio de pago para realizar compras en los comercios adheridos. El destinatario podrá elegir lo que realmente le gusta o necesita. La empresa comprará a través de la página web: <https://regala.ohgiftcard.com.ar/>, la misma ofrece gift cards con más de 100 marcas adheridas de distintos rubros, alguno de ellos son: Belleza y Cuidado Personal, Hogar, Deco y Electro, Gastronomía, Supermercado, Relojería, Moda, etc. (anexo 6).

Además de brindarle la "Oh! Gift Card", se lo premiará dando visibilidad de su esfuerzo. Esta acción incluye la implementación de televisores LED de 32" en el ingreso de las distintas sucursales, ya que es un lugar de mucha circulación. Se transmitirá por el televisor una imagen que mencione el reconocimiento del colaborador (anexo 7).

Este canal es de gran utilidad para informar acerca de resultados, acuerdos paritarios, noticias corporativas, o comunicados más informales tales como cumpleaños,

empleado del mes, cambios en la estructura, etc. Se debe transmitir información en donde predominen las imágenes, ilustraciones y texto corto, fácil de captar y llamar la atención.

Ahora bien, el empleado del mes será elegido teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Esfuerzo y dedicación
- Sentido de equipo
- Orientación al cliente

Para determinar al empleado que se destaque cada mes en los criterios mencionados anteriormente, se realizará una votación a través de un formulario de Google forms donde estará el listado de la totalidad de colaboradores de la organización ordenados alfabéticamente (ver anexo 8). La votación será "inter-áreas", es decir que cada colaborador podrá votar a un compañero de otras áreas. Habrá un empleado del mes en cada sucursal, y se realizará un sorteo en cada sucursal, con la nómina de cada una.

Aplicando lo explicado antes, se logrará que el colaborador sienta que su desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, por lo tanto, aumentará su sentido de pertenencia a la misma. A demás, fomenta los valores organizacionales.

Esta acción se llevará a cabo todos los meses una vez incorporado el nuevo profesional de RRHH, necesario para su gestión. Es decir, a partir de febrero, hasta fines de mayo.

Se detalla a continuación los costos que implican las acciones mencionadas:

<i>Detalle</i>	<i>Cant.x mes</i>	<i>Costo mensual</i>	<i>Tiempo de Mantenimiento</i>	<i>Costo Total</i>
"Oh! Gift Card"	5	\$50.000	4 meses	\$ 200.000
Televisores LED de 32"	5	-	única vez	\$ 305.000

Fuente: elaboración propia.

2. CumpleFlex:

Se les concederá el beneficio de gozar de día libre en su cumpleaños para que disfruten de su día como más les guste (compartir con amigos, familiares, fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal), lo cual es muy valorado por los colaboradores.

Además, se le dará como obsequio a cada colaborador un voucher válido por una torta grande a elección de Andrea Franceschini, que podrán retirar en cualquiera de sus sucursales para que puedan disfrutar junto a su familia.

Mes a mes se transmitirá por los TV una imagen con los nombres de los colaboradores que cumplen años para dar visibilidad de este acontecimiento, y para notificar que serán quienes recibirán el beneficio brindado por parte de Redolfi (anexo 9).

Esta iniciativa hace que el empleado se sienta valorado. Son gestos que demuestran que él es tenido en cuenta, y lo hacen sentir parte de la organización, generando un sentimiento de gratitud hacia la empresa.

Estas dos acciones requieren del conocimiento y registro de todos los cumpleaños de los colaboradores, la recolección de esta información puede llevar unas 4 semanas (para las 5 sucursales). Por este motivo, se comenzará a recolectar la información la primer semana del mes de enero, y el beneficio se brindará a partir del mes de febrero, hasta fines de mayo.

<i>Detalle</i>	<i>Cant. x mes</i>	<i>Costo mensual</i>	<i>Tiempo de Mantenimiento</i>	<i>Costo Total</i>
''Voucher torta''	14*	\$32.200	4 meses	\$ 128.800

Fuente: elaboración propia.

*14: es un estimativo de la cantidad de vouchers que se necesitarán por mes. (170 empleados/12 meses= 14,16).

3. FamilyDay:

El 15 de mayo de cada año se celebra el Día Internacional de la Familia. En esta fecha, cada año, se organizará el evento “Familia Redolfi” que consistirá en que los hijos de los colaboradores puedan visitar y conocer el lugar donde trabajan sus padres. Es una buena manera de construir relaciones entre compañeros de trabajo y familias. De esta manera, el trabajador siente que la empresa tiene en cuenta a su familia y esto permite fortalecer el vínculo entre la empresa y sus empleados. Además, aumenta la identificación con la organización y afianza el sentido de pertenencia. Se enviará una imagen de invitación por correo, y se ampliará información en el cuerpo del mail (anexo 10). También se transmitirá por los TV.

Esta acción se organizará durante las últimas tres semanas del mes de abril. Una vez organizado, se comunicará la invitación con fecha en la tercera semana del mes de mayo, luego del 15 de mayo.

Diagrama de Gantt

A continuación, se detalla el marco de tiempo para la implementación de las actividades realizar. El mismo se presenta por meses, los cuales se dividen en semanas.

Propuesta: Plan de Implementación de Marca Empleadora																					
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
ACCIÓN 1	<i>Incorporar un profesional de recursos humanos</i>	■	■	■	■																
ACCIÓN 2	<i>Colaborador Redolfi</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	<i>CumpleFlex</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	<i>FamilyDay</i>													■	■	■	■				■
ACCIÓN 3	<i>Implementar el programa "Oportunidades Redolfi"</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia

Se contempla a continuación la evaluación del impacto de la implementación

COSTOS TOTALES DE LA PROPUESTA

Honorarios profesionales del diseñador de la propuesta	\$100.000
<i>Acciones</i>	<i>Costos</i>
Incorporación jefe de recursos humanos	\$1.361.794
Afianzar el sentido de pertenencia a través de propuestas de valor para el empleado	\$633.800
Implementar Programa de Oportunidades Redolfi	\$0
<i>Total</i>	\$2.095.594

Fuente: elaboración propia.

GANANCIAS REDOLFI S.R.L

Resultado final del Ejercicio 2018	\$6.195.536,11
Actualización inflación 2019 (53,8%)	\$9.528.734,54
Actualización inflación 2020 (36,1%)	\$12.968.607,7
Actualización inflación 2021 (50,9%)	\$19.569.629
Actualización inflación 2022 (66,1% - hasta septiembre)	\$32.505.154

Fuente: elaboración propia.

BENEFICIO DE LA PROPUESTA

Ganancias REDOLFI S.R.L año 2022	\$32.505.154
Porcentaje de aumento de ganancias	11%
Beneficio total de la propuesta	\$3.575.566,94

Fuente: elaboración propia.

ROI

$$\frac{3.575.566,94 - 2.095.594}{2.095.594} \times 100 = 70,62 \%$$

Se puede decir que la propuesta es rentable, ya que el cálculo nos indica que por cada \$100 invertidos, se recuperarán **\$70,62**. Los futuros ingresos son mayores a la inversión.

Conclusión

A.J & J. A Redolfi ha logrado un continuo crecimiento que le permitió posicionarse estratégicamente en el mercado. Sin embargo, luego de realizar un análisis interno de la empresa, se concluyó que pese a la buena calidad en el servicio que brinda, descuida la gestión de su capital humano, el cual es un componente clave para el funcionamiento de la organización y para la adaptabilidad de esta a los cambios del entorno. La empresa carece de un área que administre este factor y, en consecuencia, de sus procesos básicos: reclutamiento y selección, inducción, desarrollo y capacitación del personal, gestión del clima laboral y del desempeño, entre otros.

Hoy en día, la productividad de los trabajadores depende de la experiencia laboral que la organización le ofrezca, por este motivo el capital humano es un componente determinante dentro de las empresas. Por consiguiente, Redolfi no cuenta con la capacidad de adaptarse a las nuevas realidades organizacionales, ya que no le otorga la suficiente importancia a este factor, lo que podría perjudicarla en un futuro cercano.

Por tal razón se diseñó esta propuesta que logrará que Redolfi comience a implementar acciones enfocadas en sus colaboradores, que posicionen a la empresa, tanto interna como externamente, como un buen lugar para trabajar y desarrollar su vida profesional, de tal forma que los mantenga motivados y comprometidos, logrando que apuesten día a día por los objetivos y propósitos de la organización. Además, dichas acciones harán que se pongan en funcionamiento los procesos de recursos humanos, los cuales permitirán contar con el personal adecuado y su correcta gestión, lo que involucra un beneficio mutuo para la organización y sus colaboradores, que contribuirá a la consecución de los objetivos organizacionales.

Se propone este plan con el fin de generar un nuevo enfoque orientado al colaborador como pieza clave en la estrategia del negocio, con mira a las nuevas y próximas realidades, que le permita dar respuesta al entorno y ser cada vez más competitiva.

Recomendaciones

A modo de cierre, se realizan una serie de sugerencias que resultan pertinentes para el éxito empresarial.

- *Proceso de reclutamiento y selección:* contar con un proceso formal brindará la posibilidad de contratar al talento adecuado, incorporados por poseer las competencias necesarias para desempeñar de manera correcta los distintos roles y no por seguir el criterio de la confianza.
- *Proceso de inducción:* útil para que los nuevos colaboradores adquieran la información y el conocimiento necesario acerca de su nuevo espacio de trabajo y sus responsabilidades. Una buena inducción hará que el nuevo empleado se adapte a la empresa, a sus valores y objetivos, etc.
- *Evaluación de desempeño:* proporcionará al empleador los aspectos a mejorar de sus subordinados, y le permitirá al colaborador detectar puntos de mejora y conocer cuáles son las expectativas de los empleadores sobre él. También ayuda a identificar los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador. Traza el camino a seguir.
- *Plan de detección de necesidades y capacitación:* es necesario detectar las necesidades de capacitación para que, en base a esa información, se cree un plan de capacitación que permita satisfacer las demandas empresariales, de manera que se cuente con colaboradores capacitados, con las habilidades y competencias necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.
- *Contratación de un profesional de Recursos Humanos:* se considera oportuna la contratación de otro profesional para dar soporte y conjuntamente dar respuesta a todas las necesidades.

Si bien en la acción n°1 del plan se propone la incorporación de un profesional de recursos humanos con perfil generalista que tenga 5 años mínimo de experiencia para que pueda responder a las necesidades que se mencionan en estas recomendaciones realizadas, se describen con más detalle las acciones que se sugiere que se lleven a cabo para el crecimiento del área de recursos humanos y de la organización en sí.

Referencias

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana Editores SA
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo : comportamiento humano en el ámbito laboral*. Quinta edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A.
- Dolan Randall, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Tercera edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana de España S.A.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana Editores SA.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Sexta edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana Editores SA.
- Agencia Efe. (2022, 16 agosto). *Argentina se encamina a la inflación anual más alta en décadas*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-se-encamina-a-la-inflacion-anual-mas-alta-en-decadas/20000011-4867942#:~:text=Esta%20mismas%20consultoras%20vaticinan%20ya,2022%20superar%20los%20tres%20d%C3%ADgitos.>
- Banco Mundial. (2022, 13 abril). *Argentina: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Canvas (2022). Reporte de caso: “A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”. Universidad Empresarial Siglo 21. [Reporte de caso - Módulo 0: SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS 08-AGO-2022 25-NOV-2022 \(instructure.com\)](https://www.instructure.com/courses/1234567/assignments/1234567/attachments/attachment_data/file/1234567)
- CEPAL. (2021). *Argentina*. Publicado en Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/85/EE2021_Argentina_es.pdf
- CIRA. (2022, marzo). *Las restricciones a las importaciones y su impacto en la recuperación económica*. Cámara de Importadores de la República Argentina.

<https://www.cira.org.ar/wp-content/uploads/LAS-RESTRICCIONES-A-LAS-IMPORTACIONES-Y-SU-IMPACTO-EN-LA-RECUPERACION-ECONOMICA.pdf#:~:text=Para%20evitar%20ajustar%20el%20tipo,sobre%20el%20valor%20de%202020.>

Giordano, E. (2022, 16 abril). *El acuerdo con el FMI fractura al Gobierno de los Fernández*. El Salto diario. <https://www.elsaltodiario.com/argentina/cristina-alberto-macri-acuerdo-fmi-fractura-gobierno-fernandez>

Gobierno de la Nación. (2021, 1 junio). *Ciclo de Webinars «Acercar Alimentos»: Destacan la potencialidad del comercio electrónico para los mercados de cercanía*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ciclo-de-webinars-acercar-alimentos-destacan-la-potencialidad-del-comercio-electronico-para>

Gobierno de la Nación. (2022, 4 marzo). *El Gobierno Argentino cerró el acuerdo con el staff del Fondo Monetario Internacional y se enviará el proyecto de Ley al Congreso de la Nación*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>

Gómez, S.P, Ruibal, C.F, Salom-Violante, A.V, & Stanta-Salvati, P.D (2016) “Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas”. Tesis para optar por el Título de Lic. En Gestión de Recursos Humanos. Universidad Argentina de la Empresa. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Infobae. (2022, 1 mayo). *El futuro del comercio y el comercio del futuro: ventas y consumo en un mundo que ya cambió*. <https://www.infobae.com/economia/2022/05/01/el-futuro-del-comercio-y-el-comercio-del-futuro-ventas-y-consumo-en-un-mundo-que-ya-cambio/>

Infoleg. (s. f.). *LEY DE CONTRATO DE TRABAJO*. Infoleg.

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

Infoleg. (2021). *RÉGIMEN LEGAL DEL CONTRATO DE TELETRABAJO*. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000->

[349999/346325/norma.htm#:~:text=Que%20mediante%20la%20Ley%20N,para%20cada%20actividad%20se%20establecer%C3%A1n](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm#:~:text=Que%20mediante%20la%20Ley%20N,para%20cada%20actividad%20se%20establecer%C3%A1n)

Infoleg. (s. f.). *LEY DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO*. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

Infoleg. (s. f.). *RIESGOS DEL TRABAJO*. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>

Infoleg. (2020). *APORTE SOLIDARIO Y EXTRAORDINARIO PARA AYUDAR A MORIGERAR LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA*. InfoLEG.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/345000-349999/345364/norma.htm>

Marabotto, E. (2020, 12 noviembre). *Cada vez más argentinos eligen comer sano*. Telam SE.

<https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html>

Negocios Líquidos. (2021, 13 julio). *El consumidor ecológico, es una moda necesaria o ¿llegó para quedarse?*. <https://negociosliquidos.com.ar/el-consumidor-ecologico-es-una-moda-necesaria-o-llego-para-quequedarse/>

Raimondo, M. (2022) “Clima laboral y desempeño de los colaboradores en la empresa Abra De Sol S.R.L”. Tesis para optar por el Título de Lic. En Gestión de Recursos Humanos. Universidad Católica De Salta.

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num_data.php?explnum_id=3053

Roberi, M.P (2020) “Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y” Employer Branding: How to attract and retain “Y Generation””. Tesis para optar por el Título de Lic. En Gestión de Recursos Humanos. Universidad Empresarial Siglo 21. https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1

Santander Trade. (s. f.). *Política y economía Argentina* -

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Anexos

Anexo 1: Descripción del puesto Jefe de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Jefe o Jefa de Recursos Humanos
Departamento:	Recursos Humanos
Reporta a:	Gerente General
Objetivo del puesto:	<p>Gestionar tanto el área hard como soft de la organización utilizando métodos y tendencias que retengan y atraigan al mejor talento.</p> <p>Implementar procesos tales como: reclutamiento y selección de personal, inducción, diseño de puestos, formación y desarrollo, comunicación interna, relaciones entre empleados, identificar tendencias, clima laboral, beneficios, etc.</p> <p>Lograr que la empresa se diferencie en el desarrollo de estos procesos a través de técnicas dinámicas, modernas, con un enfoque orientado en el bienestar del colaborador, para que los mismos se sientan valorados.</p> <p>El objetivo es ofrecer el mejor lugar para trabajar, y al mismo tiempo alinear el capital humano a los objetivos estratégicos de la organización de modo que la productividad de los colaboradores aumente notablemente.</p>
Jornada:	De 9:00 a 18:00hs
Requerimientos:	<ul style="list-style-type: none"> -Graduado de la carrera de RRHH / Relaciones del Trabajo, o afines. -Experiencia mínima de 5 años en posiciones similares -Residir en la provincia de Córdoba.
Competencias valoradas:	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Escucha activa -Dinamismo -Habilidades de comunicación -Proactividad -Visión estratégica
	

Fuente. *Elaboración propia.*

Anexo 2: Programa ‘Oportunidades Redolfi’

a. Transmisión por la TV.



Fuente. *Elaboración propia.*

b. Para enviar por correo:

**#OPORTUNIDADES
REDOLFI**

- ENCARGADO DE LOGÍSTICA
- RESPONSABLE DE PEDIDOS
- ENCARGADO DE DESPACHO
- VENDEDOR DE MOSTRADOR

- ENVIÁ TU POSTULACIÓN AL SIGUIENTE CORREO:
OPORTUNIDADESREDOLFI@GMAIL.COM
- EN EL ASUNTO COLOCÁ EL NOMBRE DE LA
OPORTUNIDAD A LA CUAL DESEAS POSTULARTE
TAL CUAL LA MENCIONAMOS ARRIBA! :)

ESCANEA Y
CONOCÉ DE
QUÉ SE TRATA
CADA
OPORTUNIDAD

**¡TENES TIEMPO
HASTA EL
01 DE NOVIEMBRE!**

Fuente. *Elaboración propia.*

Anexo 3: Descripción de búsquedas activas



ENCARGADO DE LOGÍSTICA

El equipo está liderado por Florencia Fernandez

¿Cuáles son los desafíos del rol?

- Manejar y controlar mucha información
- Optimizar la flota de camiones
- Administrar un equipo ubicado en diferentes zonas geográficas
- Monitoreo de los descansos de los conductores

¿Cuáles son los requisitos?

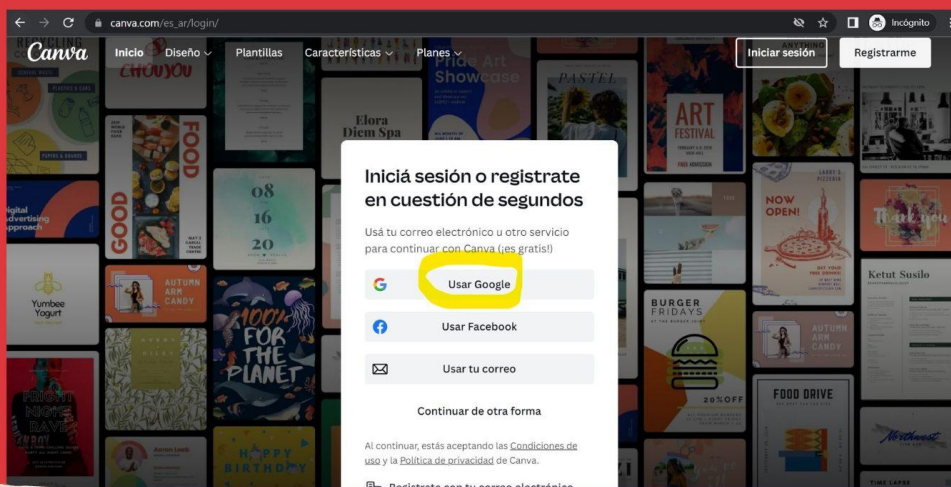
- Desear conocimientos de excel básicos
- Conocimiento de



Fuente. *Elaboración propia.*

Anexo 4: Guía del Programa "Oportunidades Redolfi"

PASO 1: ingresá al siguiente link <https://acortax.link/jaJeNI>. Te llevará a el sitio web "Canva". Apretá en " Usar Google" e ingresá con los siguientes datos:
Usuario: oportunidadesredolfi@gmail.com Contraseña: RedolfiOps2022

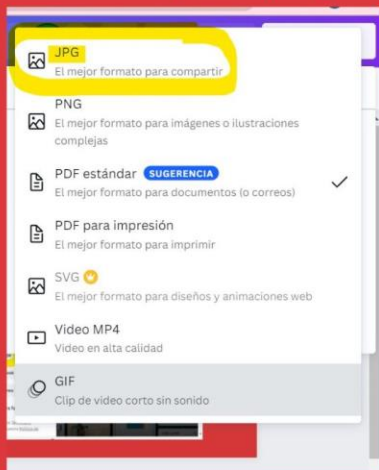


Una vez ingresados los datos, te llevara directamente a la plantilla de Oportunidades:

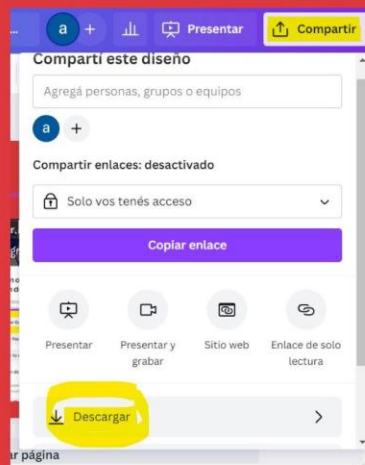


Acá podrás editar la página de Oportunidades (agregar o eliminar búsquedas, modificar fechas, etc).

PASO 2: Una vez realizadas las modificaciones necesarias, en el margen superior derecho harás click en donde dice "Compartir" y luego donde dice "Descargar" (señalados con amarillo a continuación):



Luego de hacer click en descargar, seleccioná la opción "JPG":



PASO 3: Una vez descargado el archivo, podrás transmitirla por tus pantallas!

La imagen que se transmite, contiene un QR (ya generado):



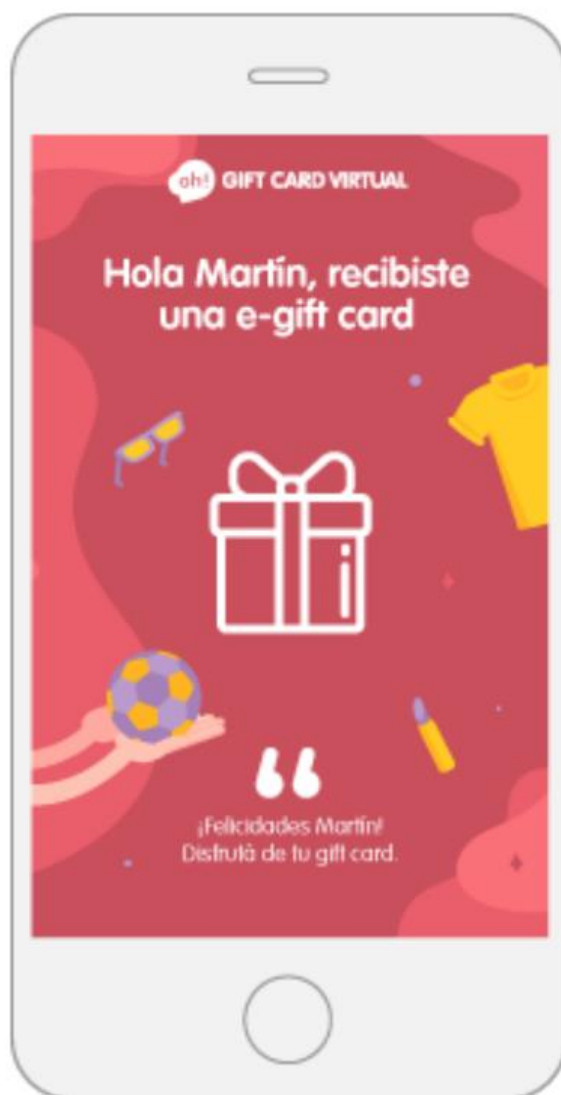
El mismo, dirige a un archivo donde están presentes todas las Oportunidades activas con un breve resumen de en qué consisten (documento de google). Los colaboradores podrán escanear ese QR con sus celulares cuando vean las pantallas y así informarse de las distintas Oportunidades disponibles.

link documento:

<https://docs.google.com/presentation/d/1nMji29awDUNUNOG-Ug6H1kWb84m5GaoxEw7fhLLbwaQ/edit?usp=sharing>

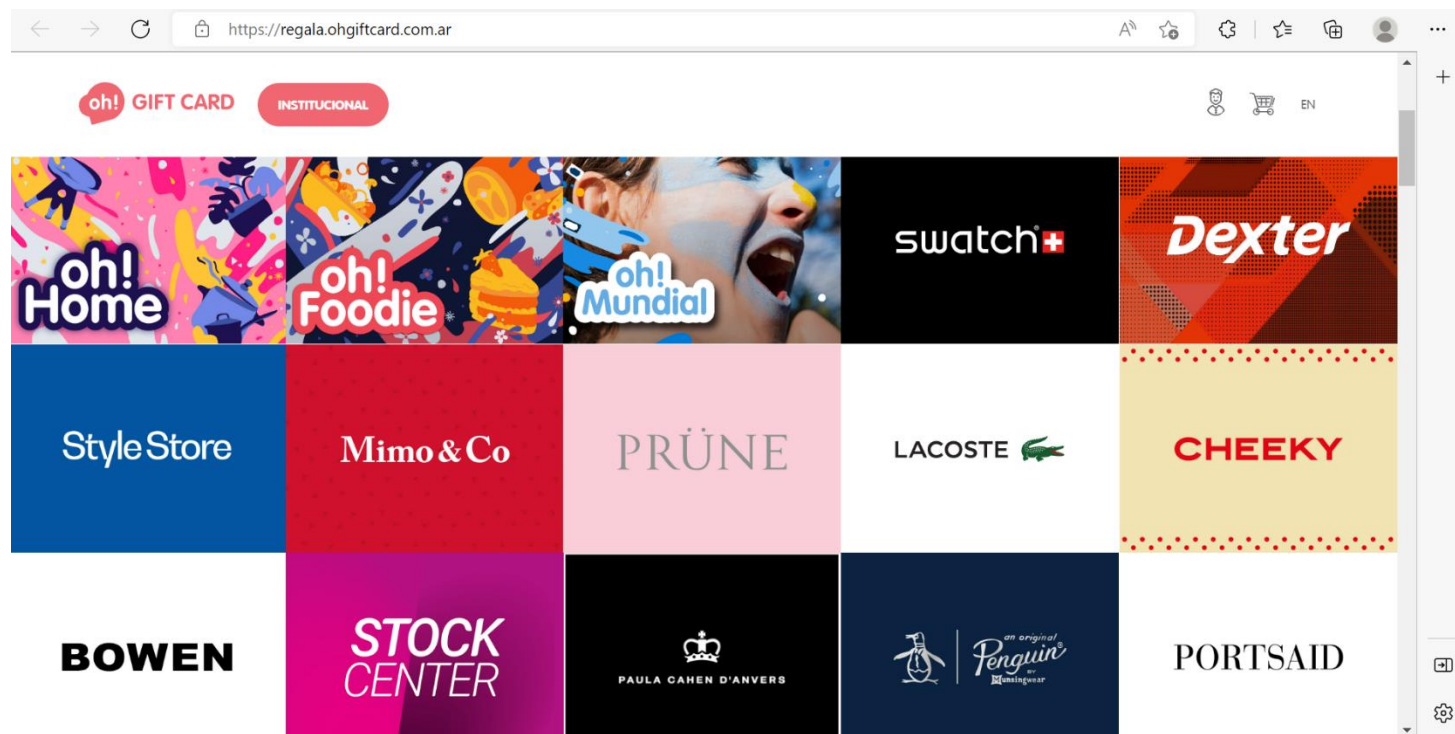
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: "Oh Gift Card"



Recuperado de: <https://regala.ohgiftcard.com.ar/regala/1>

Anexo 6: Ejemplos marcas adheridas Oh!Gift Card



Recuperado de: [oh! Gift Card Argentina \(ohgiftcard.com.ar\)](https://regala.ohgiftcard.com.ar)

Anexo 7: Reconocimiento para transmitir. Colaborador Redolfi



Fuente: *Elaboración propia.*



Anexo 8: Formulario votación Colaborador Redolfi

"Colaborador del mes"

Consideramos importante reconocer y promover valores tales como

- Esfuerzo y dedicación
- Sentido de equipo
- Orientación al cliente

Los mismos, colaboran a acercarnos a nuestra visión empresarial.
Nos importa expresar la gratitud de parte de la empresa hacia aquellos colaboradores que brindan día a día lo mejor de si para alcanzar los objetivos que se proponen.
Para lograr esto, te pedimos que selecciones a tu compañero que a través de su desempeño de este mes, reflejo estos valores.

 [vocosalfonsina@gmail.com](#) (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

Selecciona a tu compañero

- Álvarez Julián
- Barrios Mariana
- Costa Marcelo
- Díaz Julieta
- Echeverria Federico

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 9: Transmisión beneficio CumpleFlex



Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 10: Invitación FamilyDay

