

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso



Proyecto de aplicación de Marca Empleadora para

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

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Castro Ponsa, Tomás Emiliano

DNI: 42.106.071

Legajo: RHU02681

Córdoba Capital, 2022.

Agradecimientos

A mi familia, en especial a mis padres, por brindarme su apoyo y su aliento para estudiar lo que me gusta desde el comienzo, buscando siempre que sea una mejor persona y confiando en mí para llegar a ser un gran profesional.

A mis amigos, que siempre estuvieron ahí cuando se los necesita, para darme una mano en los momentos difíciles y haciéndome saber que todo va estar bien.

A mis compañeros, que compartieron conmigo tantas horas de estudio y frustraciones, pero que al final luego de tanto esfuerzo viene la recompensa.

A mis profesores, por siempre empujarme a seguir en el camino y motivándome a crecer como profesional, aportando una excelente educación que nos prepara para la práctica. En especial a la profesora Daniela Soledad Rinconez, por acompañarnos en este proceso con tanta paciencia y haciéndolo más ameno.

A todas esas personas especiales que quedaron en el camino, que vinieron a aportar su granito de arena en un momento importante y luego tomaron otra dirección, pero que siempre se los recuerda con cariño.

Y por supuesto, a la Universidad Siglo 21 por estos excelentes años de desarrollo y superación.

A todos ellos, ¡muchas gracias!

Resumen

El propósito de este trabajo final de grado fue presentar un proyecto de aplicación de marca empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., que se dedica a la distribución mayorista de alimentos del interior de Córdoba, con más de 60 años en el rubro.

A día de hoy, resulta imprescindible que las empresas realicen una introspección para atender las necesidades y el bienestar de sus integrantes, es por eso que una fuerte marca empleadora puede posicionar a la empresa desde una manera mucho más competitiva, implicando que se genere un buen clima organizacional, reteniendo a sus trabajadores clave y atrayendo nuevos talentos que quieran formar parte, a través de una propuesta de valor al empleado que presente beneficios de desarrollo y económicos para los colaboradores y les genere una buena experiencia dentro de la misma.

Se realiza un análisis detallado del contexto interno y externo de la organización, y como resultado se pueden ver las complicaciones que trae no contar con los procesos adecuados que brindan los Recursos Humanos. Es por ello, que el objetivo de este proyecto es aumentar la rentabilidad de la empresa un 10%, contratando un consultor que pueda profesionalizar las tareas del área y aporte herramientas nuevas que le traigan beneficios a la organización.

Palabras clave: Marca Empleadora, Experiencia al Empleado, Propuesta de Valor al Empleado.

Abstract

The purpose of this final work of degree was to present a project of application of employer brand for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., which is dedicated to the distribution of mass consumerism of foods of the interior of Córdoba, with more than 60 years in the heading.

Nowadays, it is essential that companies introspect to meet the needs and welfare of its members, that is why a strong employer brand can position the company from a much more competitive way, involving the generation of a good organizational climate, retaining key workers and attracting new talent to take part, through a value proposition to the employee that presents development and economic benefits for employees and generates a good experience within it.

A detailed analysis of the internal and external context of the organization is carried out, and as a result you can see the complications of not having the appropriate processes provided by Human Resources. Therefore, the objective of this project is to increase the profitability of the company by 10%, hiring a consultant who can professionalize the tasks of the area and provide new tools that bring benefits to the organization.

Keywords: Employer Brand, Employee Experience, Employee Value Proposition.

Índice

Introducción	6
Análisis de la Situación	9
<i>Análisis PESTEL</i>	10
<i>Análisis cinco fuerzas de Porter</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco Teórico	17
<i>Marca empleadora</i>	17
<i>Atracción y retención</i>	17
<i>Propuesta de valor al empleado (PVE)</i>	17
<i>Employee Experience (EX)</i>	18
<i>Clima organizacional</i>	18
Diagnóstico	19
<i>Conclusión diagnóstica</i>	20
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	21
<i>Marco Temporal – Diagrama de Gantt</i>	25
<i>Evaluación del impacto de implementación</i>	25
Conclusión y recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos	32

Introducción

En el siguiente proyecto se analiza a la compañía AJ & JA Redolfi SRL, que centra su actividad en el sector mayorista de repartición de productos alimenticios, golosinas, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de aseo y perfumería, entre otros, orientándose en la aplicación de una marca empleadora dentro de la empresa.

A.J. & J.A Redolfi SRL es una organización implantada en la ciudad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con 50 años de trayectoria en el marco de la comercialización mayorista de productos alimenticios y tiene una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas. La compañía se originó por el núcleo familiar Redolfi, Dicha sociedad, instalada a partir del año 1910 en James Craik, comenzó a desarrollar sus ocupaciones en el entorno del reparto, siendo Ángel Redolfi, tío abuelo de José Redolfi, hoy mandatario de la organización.

En 1959 se constituye la compañía posterior a que los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel compren una tabaquería, bazar y librería. Alonso se delegaba en aquel entonces de la repartición a las ciudades vecinas.

En 1975 Miguel continuó con el comercio y Alonso con su hijo José, hoy mandatario de la organización, conformaron una sociedad de hecho. En el año 1990, se creó la nueva sociedad como Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es la denominación y forma jurídica de la compañía precedente, constituyéndose en 1993 la nueva sociedad llamada Distribuidora Redolfi S. R. L. A fines del mismo año, muere el socio fundador Alonso Jacobo.

Desde aquel instante, vivieron un proceso de sucesión con conflictos, disgustos y desacuerdos tanto en el seno familiar como empresario. A partir de 1995 la compañía vivió una coyuntura de incremento y extensión, abrieron nuevas sucursales, autoservicios mayoristas e incorporaron unidades de negocios.

Actualmente cuenta con 132 empleados que trabajan en la organización. En el organigrama se desprende del gerente general, el área de contaduría, legales e higiene y seguridad. En segunda línea se posiciona el gerente de ventas, seguido por el supervisor y luego los más de 35 vendedores; y al mismo nivel el de administración y finanzas, de quien depende el jefe de depósito y logística, quien se encarga de supervisar al encargado de despacho, responsable de pedidos y mantenimiento. Cada puesto cuenta con su pertinente descripción.

Analizando bajo el enfoque de este proyecto, una de las principales falencias que se logran identificar en dicha empresa, es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos establecido. Esto implica que procesos tan importantes como la inducción, la selección y retención del personal, el desarrollo de talentos, planes de carrera y sucesión de puestos necesitan ser formalizados y llevados a cabo por un profesional del área, ya que es importante para la marca empleadora y ocasionaría dificultades a la hora de implementarla.

Profundizando en lo mencionado anteriormente, se encuentra que es el área de administración la encargada de realizar tareas que corresponden a la gestión de Recursos Humanos, como por ejemplo la liquidación de sueldos, beneficios y bonificaciones por rendimiento. Otro paradigma, son las contrataciones; al no contar con un departamento de Recursos Humanos, los procesos de inducción para facilitar el aprendizaje y la adaptación de los nuevos empleados son inexistentes. Esto da lugar a que el reciente empleado no obtenga una capacitación de su puesto en la empresa, ocasionando inconvenientes para el equipo en general.

Diferentes antecedentes muestran la importancia y los beneficios que puede traer la gestión de la marca empleadora:

La consultora Randstad Argentina (2021), en su investigación realizada, llamada Country report Argentina - Employer brand research 2021, aporta información para que las empresas puedan desarrollar de manera óptima su marca empleadora. A su vez, hace referencia a la importancia de la alineación de valores de la empresa para con la satisfacción de los empleados que la componen, y como una marca empleadora sólida aporta un papel fundamental a la hora de contratar el personal óptimo para la organización, y que, además ayuda a no pagar salarios más altos en caso de carecer de la misma.

Blasco, Rodríguez, & Fernández, 2014, en su investigación descriptiva, llamada Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora, Madrid –España nos dicen que la marca empleadora es una gran solución a largo plazo para los escasos de talento en una empresa, ayudando así a que no deban enfocarse sólo en opciones a corto plazo. También, contribuye a la diferenciación con su competencia, creando factores de marca para la satisfacción de sus empleados, que culminará en una mayor retención de los mismos, incluso una mayor productividad y eficiencia.

AL Grupo Humano, en Argentina en el año 2016, llevan a cabo una investigación cuantitativa donde aportan desde la mirada de la cultura organizacional en qué medida la gente habla sobre la marca empleadora de la organización en la que trabaja, y nos señalan que 3 de 4 personas (75% de los encuestados) valoran de manera positiva la marca empleadora de la empresa en la que desarrollan sus actividades, así como también, más del 90% recomienda a su empleador si la empresa ofrece oportunidades de crecer dentro de la misma, si tienen objetivos claros y el colaborador siente orgullo del proyecto que está llevando adelante.

Se entiende que, en la actualidad, uno de los principales desafíos de las organizaciones es posicionarse con una marca empleadora exitosa. Por consiguiente, es importante tratar esta temática en la organización Redolfi S.R.L. ya que beneficia a largo plazo el clima dentro de la misma y el bienestar de los empleados, así como también la comunicación entre las partes. Se logran optimizar procesos como la atracción, motivación y retención de los trabajadores. Por lo tanto, se considera fundamental que la empresa pueda consolidarse en este ámbito y lograr así ser más competitiva.

Análisis de la Situación

En relación al análisis abordado anteriormente, la empresa Redolfi S.R.L no cuenta con un departamento de Gestión de Recursos Humanos, de modo que, los procesos de dicha área no se están realizando de manera correcta.

Por lo que se refiere a Selección de personal y Reclutamiento, no se busca encontrar al personal más capacitado para la nueva vacante que pueda surgir, y se desestima la importancia del proceso, como resultado se coloca a un candidato no calificado para los puestos que se buscan ocupar.

En cuanto al plan de carrera, carece de algún tipo de formalidad, ya que la empresa actualmente se rige por un sistema de promociones internas, donde predomina la informalidad y los empleados con mayor antigüedad y afinidad con los jefes son los que asumen cargos con grandes responsabilidades, debido a esto es que se puede notar un bajo índice de rotación. A pesar de que esto sea positivo, en este caso no es lo ideal, ya que se realizan ascensos poco efectivos.

En lo que respecta a la liquidación de sueldos, es una tarea delegada al área de Administración, los cuales llevan a cabo sus tareas de manera efectiva, pero al no encomendar esta tarea en manos de un área de recursos humanos se dejan de lado aspectos que serían provechosos, tales así como bonificaciones por alcanzar ciertos objetivos o por el buen desempeño del trabajador.

Por otra parte, la empresa también carece de un proceso de inducción que ayude a abordar de manera eficaz a los nuevos colaboradores, de manera que los mismos terminaran aprendiendo las tareas una vez que se pongan a desempeñar las mismas, adaptándose mientras se trabaja. Como resultado se han generado inconvenientes entre los equipos y los nuevos ingresantes.

Con respecto al clima laboral, es posible decir que existe una gran afinidad entre los colaboradores de la empresa, ya que anteriormente se han utilizado herramientas como encuestas de clima para medir el mismo. En el año 2005 fue aplicada por última vez, pero no hay posibilidad de acceder a los datos.

Continuando con el análisis de la empresa, es importante mencionar la estrategia que ha llevado a cabo la misma para lograr establecer sus metas y objetivos que les sirven como orientación al progreso.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

Misión

Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

Al considerar sus valores, hacen referencia al esfuerzo, la dedicación, el respeto, la confianza, el sentido de equipo, la responsabilidad social y su orientación al cliente (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

A continuación, se examinará a la empresa Redolfi S.R.L en base al contexto en el cual está envuelta, a través de un análisis PESTEL. Esta herramienta busca situar a la organización en relación a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Análisis PESTEL

Factor Político

La decisión del presidente Alberto Fernández de nombrar a Sergio Massa al frente de una cartera de Economía reunificada constituye una nueva etapa del Gobierno, según palabras del propio mandatario, que fortalece la coordinación del equipo económico mientras incorpora volumen político y prioriza la unidad del Frente de Todos. (Scarímbolo, 2022, <https://bit.ly/3SofmwB>).

El gobierno argentino enfrenta las complicaciones de su endeudamiento con el Fondo Monetario Internacional de casi 45.000 millones de dólares. Los acuerdos con ese organismo demandan la reducción progresiva del déficit fiscal, pero han despertado críticas de la misma vicepresidenta, la expresidenta Cristina Fernández de Kirchner, que pide proteger a sectores empobrecidos. (Alex, 2022, <https://bit.ly/3CXv9Nb>).

Factor Económico

El análisis de BBVA Research explica que en Argentina, al impacto de la inflación mundial, se suma la profundización del desequilibrio fiscal-monetario y la ausencia de un plan de estabilización para afrontar la aceleración de los precios. Este conjunto de factores nos llevaron a aumentar la previsión de inflación para 2022 a 95% anual. (BBVA, 2022, <https://bbva.info/3f4Rkc9>).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (INDEC), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) intermensual en julio fue del 7,4%, la cifra más alta en 40 años y en los últimos 12 meses contabilizó la alta cifra de 71%, una de las más elevadas en el mundo. (Lucumí, 2022, <https://bit.ly/3z7f9XE>).

Factor Social

Los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de

hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. (INDEC, 2022).

Factor Tecnológico

Este Programa cuenta con cuatro ejes de acción: acceso de las empresas a asistencia técnica a cargo de Expertos 4.0 para la elaboración de un Proyecto de Adopción Tecnológica; acceso a línea de financiamiento del BANCOR para la adquisición de software y hardware, capacitación sobre transformación digital en empresas y acceso a vinculación con actores que forman parte de CÓRDOBA 4.0, como expertos/as de las Universidades, Oferentes Tecnológicos y Bancor. (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2022, <https://bit.ly/3F6mbj9>).

Factor Ecológico

Nunca fue tan necesario, ni tan práctico, impulsar negocios de triple impacto: así lo entendieron 16 empresas el último año en el país. Estamos ante una oportunidad única que puede ayudar a las pequeñas y medianas empresas -y en consecuencia a toda la economía Argentina- a valerse de la ola de finanzas encabezada por organismos multilaterales y fondos privados para crecer y desarrollarse cuidando el ambiente y generando beneficios para la comunidad. (Buffone, 2022, <https://bit.ly/3TPD2eo>).

Factor Legal

En Argentina, la norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (1974).

El convenio colectivo de comercio CCT130/75 encuadra a los trabajadores de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

En cuanto a la ley de teletrabajo 27.555 se produce una modificación a la ley de contrato de trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral a distancia.

La Ley de Góndolas 27.545 tiene como objetivo aportar a que el precio de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar se desarrolle de manera transparente y competitivo, en pos del beneficio de los que los consumen.

La Ley de Riesgo de Trabajo N°24.557 (1995), se centra en garantizar la asistencia médica, farmacéutica y rehabilitaciones en casos de accidentes laborales, o que estén relacionados con el trabajo.

Las cinco fuerzas de Porter son otra herramienta de gran utilidad para medir la competencia en la cual está inmersa la organización y la industria donde se desenvuelve, se analizan las siguientes categorías:

Análisis cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes: La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes dividida en distintos rubros como farmacias, supermercados, librerías, entre otros, que poseen un precio estipulado en relación al mercado en el que están inmersos y como ventaja se observa la dificultad en el traslado de los suministros, esto hace que la organización tenga un mayor poder de negociación debido a su excelente servicio en este ámbito.

Poder de negociación con proveedores: Redolfi negocia con proveedores afianzados y altamente competitivos lo cual le genera una ventaja, estos pueden ser algunos como Unilever, Arcor, Branca, entre otros. Sumado a la larga trayectoria que posee la empresa, genera una posición positiva a la hora de fidelizar sus proveedores y que incrementa su potencial para con sus rivales.

Amenaza de nuevos competidores: No es un factor que pueda generarle un riesgo a la organización actualmente, ya que ingresar a este tipo de mercados requiere de una gran cantidad de capital y Redolfi S.R.L ya es una empresa consolidada en el rubro, contando con años de trayectoria y trabajando con marcas de renombre.

Amenaza de productos sustitutos: Actualmente Redolfi trabaja con las primeras marcas por lo cual eso reduce el riesgo ante sus competidores, por otra parte, es posible que con la llegada de nuevos rivales estos cuenten con productos similares a un precio

menor del que maneja la empresa, lo cual es un factor importante a tener en cuenta en este sentido.

Rivalidad entre los competidores: La organización se encuentra compitiendo con dos grandes grupos en este momento, Mayoristas con salones comerciales y Empresas con preventista y entrega a domicilio. A pesar de que Redolfi cuente con una gran extensión geográfica debe seguir trabajando en sus procesos para sobresalir entre sus rivales y que esto no genere un riesgo muy elevado a largo plazo.

Una vez realizado el análisis en el que se muestra a la empresa en cuestión haciendo foco en el entorno tanto micro como macro, es necesario investigar su interior, para poder señalar cuáles son sus fortalezas y debilidades, y sus ventajas y desventajas.

Análisis FODA

FORTALEZAS

- Extensa trayectoria en el rubro
- Baja rotación
- Favorable relación con proveedores
- Buen clima laboral
- Manejo adecuado de las finanzas

OPORTUNIDADES

- Extensión geográfica
- Incorporar productos de marcas sustitutas más económicas
- Centro de distribución
- Comercio electrónico
- Desarrollar una sólida marca empleadora

DEBILIDADES

- No cuenta con un área de Recursos Humanos
- No poseen una estrategia de marketing y publicidad
- Baja presencia en redes sociales
- Falta de una estrategia de comunicación interna
- Ascensos determinados por la confianza y no por habilidades

AMENAZAS

- Incremento de la inflación
- Inestabilidad económica
- Importante competencia
- Aumento de los costos e insumos
- Omisión de las problemáticas de los empleados

El análisis FODA demuestra la exigencia de centrar la mirada de la organización en sacar provecho de las buenas relaciones que se producen dentro de la misma, para generar sinergia entre los equipos y los líderes, y así poner en práctica cambios sustanciales que ayudaran a reestructurarla y enfrentar los desafíos desarrollados anteriormente en el entorno altamente competitivo y cambiante en el cual se encuentra inmerso Redolfi.

En el entorno actual, donde predomina el cambio tecnológico y la digitalización, desde el punto de vista de la Gestión de Recursos Humanos es muy importante contar con una sólida marca empleadora que te permita persistir en el tiempo, más allá de los procesos tradicionales para motivar a los trabajadores y que logren un desempeño acorde a las exigencias de la organización.

En el caso analizado, la inexistencia de un área que desempeñe correctamente los procesos de los recursos humanos interfiere con el avance en cuestión de gestión de talento y creación de planes que permitan incrementar el valor de la empresa, por tanto, a su vez también produce fallas en el curso de tareas como la motivación del personal, la capacitación de los mismos y deficiencia en las contrataciones. Estos factores disminuyen notablemente las oportunidades de crecimiento que tiene la organización.

Por consiguiente, es de suma importancia aprovechar la iniciativa de la empresa de invertir en su desarrollo y crecimiento para lograr hacer frente a las demandas actuales del mercado, que aún se encuentra recuperándose de una pandemia. Potenciar la gestión de las personas es un elemento clave en ese sentido, para así generar una transformación en la misma y lograr mejores resultados.

No obstante, para progresar en el desarrollo de una marca empleadora en la organización, resulta imprescindible contar con un encargado de Recursos Humanos, para organizar y dirigir los procesos básicos como la Inducción, Reclutamiento y Selección,

Capacitación, Compensaciones, Evaluaciones de desempeño, Planes de carrera y Clima laboral. Estos son los pilares de una sólida Marca Empleadora.

Antes de considerar llevar a cabo la propuesta es fundamental tener en consideración las distintas falencias con las que cuenta Redolfi S.R.L en la actualidad como la comunicación informal, personal no adecuado para determinados puestos, carencias en la autoridad y desorganización en la gerencia.

Marco Teórico

En la presente sección se mencionan los conceptos relevantes en cuanto a la Marca Empleadora, exponiendo su definición teórica y su importancia dentro de las organizaciones, junto con los beneficios de la misma. A su vez, se desarrolla el concepto de Atracción y Retención, así como también el de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y el Employee Experience. Por último, se explica el concepto de Clima Organizacional.

Marca empleadora

Tim Ambler y Simon Barrow fueron los autores de las primeras definiciones de la marca empleadora (en inglés, Employer Branding) los cuales la describían como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora”. (Ambler & Barrow, 1996)

También es necesario mencionar el concepto de los autores (Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013) “El employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento” para hacer referencia a la marca empleadora y su importancia en el proceso de la atracción y retención de talentos, así como también la selección de los mismos y su motivación.

Atracción y retención

(Andrade, 2011) señala que: uno de los más grandes retos que puede tener el área de recursos humanos es el de lograr que las personas claves de la organización, en las que se deposita el talento, no sólo una buena manera de hacer su trabajo, sino también que agregan valor a la empresa, esas que se comprometen con los objetivos y contribuyen al logro de los mismos de manera decisiva, permanezcan dentro de la misma. Este concepto viene referido a la retención, como parte clave del área en cuanto atracción y desarrollo del personal de la empresa. Uno de los objetivos clave de las empresas hoy en día es retener a sus mejores colaboradores, buscando generar un buen ambiente laboral, otorgando buenas remuneraciones, brindando un buen trato con cada uno de los empleados, y así lograr que estos permanezcan en la empresa y se desarrollen en la misma.

Propuesta de valor al empleado (PVE)

(Aguado & Jiménez, 2017) nos dicen que “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” haciendo referencia a la implementación de la PVE.

(Rodríguez-Tarodo, 2018) definen así a la propuesta de valor al empleado “La oferta de valor que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso”, la cual está constituida por los beneficios, valores, políticas y procesos que una organización puede ofrecer para el desarrollo y crecimiento de las personas que la integran.

Employee Experience (EX)

(Margol, 2017) prioriza el cuidado por las personas, refiriéndose al employee experience como las muchas interacciones que un empleado tiene dentro de una organización, y coloca a los mismos como un diferenciador competitivo, por lo tanto, las organizaciones fomentan entornos de trabajo en los que las personas desean para desarrollar su carrera, satisfaciendo así las necesidades del empleado y por ende los objetivos de las empresas.

Clima organizacional

(Chiavenato, 2011) explica que la influencia que tiene el ambiente de trabajo sobre la motivación de los colaboradores se describe como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los mismos, y que influye en su conducta. El impacto del mismo se manifiesta en la manera en la que los participantes perciben su ambiente laboral. El clima organizacional no es un concepto que sólo funciona para entender mejor de qué manera funcional las organizaciones, sino también de qué manera permite potenciar los resultados de las mismas a través de un mejor desempeño y productividad de los trabajadores.

Para lograr una implementación efectiva y exitosa de la marca empleadora deben ser tenidos en cuenta todos los conceptos mencionados anteriormente. A través de un consultor de Recursos Humanos hay que medir cuál es el clima organizacional que posee la empresa actualmente y en base a esos datos, generar una propuesta de valor para los empleados que favorezca a la atracción y retención de talentos, y para que además la experiencia que tenga el personal sea la óptima.

Diagnóstico

Se puede determinar, en base al análisis realizado a la empresa Redolfi S.R.L., que la misma cuenta con una deficiente gestión del personal, lo cual impacta negativamente en el negocio operativo causando una pérdida de eficiencia. Las decisiones equivocadas que se toman dentro de la misma devienen de la ausencia de una persona que se haga cargo de la Gestión de los Recursos humanos que apoyaría al correcto flujo de actividades que afectan a los colaboradores.

En principio, al generarse una nueva vacante dentro de la empresa, la misma no cuenta con personal idóneo dentro de la ella para cubrirla, esto deviene a que Redolfi no cuenta con todas las descripciones de puesto pertinentes y las existentes se encuentran desactualizadas. Tampoco posee un organizado trabajo de diseño y evaluación de puestos, además de la nula existencia de un proceso de selección de personal ni de retención del mismo. Las promociones que se generan dentro de la organización son a través de la confianza y la antigüedad de los colaboradores, lo cual afecta al desempeño de los mismos y no permite el desarrollo óptimo de las funciones ni las relaciones entre los pares.

No se realiza ningún tipo de proceso de inducción, lo cual implica una imposibilidad de poder generar algún tipo de adaptación o sentido de pertenencia a la organización por parte de nuevos colaboradores que ingresen a trabajar, además de tampoco poder inculcar los valores ni brindar información esencial sobre lo esperado en las nuevas tareas a desempeñar.

Al no contar con evaluaciones de desempeño de los trabajadores ni poseer algún tipo de feedback de los mismos, se pierde la posibilidad de trabajar sobre las fallas o desvíos que puedan existir para así corregirlos y mejorar los procesos y la productividad, así como tampoco cuenta con la formación necesaria de los colaboradores para potenciar y trabajar sobre sus falencias. Esto es fundamental para que se puedan lograr mejores resultados tanto individuales como colectivos.

Al producirse alguna desvinculación, no se estudian los motivos de la misma, y la empresa pierde la posibilidad de aprovechar algún tipo de información que la ayude a mejorar, si bien ya cuentan con un índice de rotación baja, esto no ayuda a mejorar futuros procesos con nuevos candidatos o así mismo con el personal ya existente dentro de la propia organización.

La reputación de una organización también se trabaja a partir de lo que los actuales trabajadores comunican de la misma, es por eso que, si se logra una buena experiencia de los mismos dentro de ella, podrán transmitirles buenas críticas a sus pares. Si se planifica en base a un desarrollo positivo de los colaboradores, aumentará su lealtad y sentido de pertenencia a la empresa, logrando así que se esfuercen para lograr sus objetivos, tanto personales como organizacionales, y esto aumente su productividad.

Conclusión diagnóstica

Llevar a cabo el desarrollo de la marca empleadora comprenderá un cambio en la percepción que se tiene del personal dentro de la empresa, para brindarles más importancia. Es fundamental para esto, escoger a un consultor de Recursos Humanos para profesionalizar los procesos que están a cargo de dicha área y que asegure el correcto funcionamiento de los mismos. Y que realizando una medición del clima organizacional y a través de las propuestas de valor que se otorguen a los empleados se beneficiaran en distintos aspectos como, por ejemplo: conservar el bajo índice de rotación, retener a los empleados, disminuir los costos del reclutamiento, lograr también una selección más asertiva de los candidatos, atraer nuevos talentos, mejorar el desempeño, e aumentar la motivación y responsabilidad de los colaboradores para con la empresa. Todos estos beneficios culminaran en un incremento vertiginoso de la productividad.

El principal objetivo a lograr con esto, es que cada colaborador se sienta orgulloso de su paso por la organización y que pueda luego de terminar su vínculo laboral, recomendar a la misma como un lugar con excelentes condiciones para trabajar, y que su desarrollo en su paso por la empresa haya sido el óptimo. Se tiene que realizar una inversión para poder darle fuerza a la marca empleadora de A.J. & J.A Redolfi SRL, ya que esta propuesta producirá un aumento del 10% de las ganancias a la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo General

Implementar un plan de aplicación de marca empleadora para la organización A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el propósito de brindarles a los actuales trabajadores una experiencia enriquecedora en el trabajo y atraer futuros talentos teniendo como fin primordial incrementar un 10% su rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Desarrollar estrategias de aplicación de marca empleadora a través de encuestas de clima que evalúen la situación actual de la organización.
- Incorporar y llevar a cabo una propuesta de valor al empleado (PVE) para poder lograr una mayor atracción y retención de los actuales colaboradores, y de futuros ingresantes.
- Contratar un consultor de RRHH externo para que colabore con la correcta aplicación de la marca empleadora.

Alcance

- Alcance geográfico: el proyecto está destinado a todos los trabajadores de la empresa Redolfi S.R.L. en sus respectivas sucursales de la Provincia de Córdoba.
- Alcance temporal: un periodo de 6 meses, iniciando el 02 de enero de 2023 y finalizando el 30 de junio del mismo año.

Acciones

Evaluación del Clima organizacional

La evaluación del clima organizacional que acontece en A.J & J.A Redolfi S.R.L en estos momentos, es una medición clave para poder llevar a cabo la aplicación de una marca empleadora. Hace años que la empresa no lleva un seguimiento de este apartado, y si bien no se han presentado problemas de clima hasta el momento, es necesario saber en qué situación se encuentra la organización actualmente. El objetivo de la misma es saber qué percepción tienen los empleados sobre su lugar de trabajo, y cuan satisfechos se encuentran con el mismo.

Los datos recolectados de dichas encuestas serán el foco para la aplicación de la marca empleadora, en los cuales se fijará la propuesta de valor y posteriormente se evaluará el funcionamiento de la misma.

Acciones específicas:

- Diseñar y administrar el tipo de encuesta a realizar en conjunto con la consultora externa
- Comunicar el objetivo de la encuesta a los colaboradores
- Aplicar la encuesta
- Recolectar los resultados de la misma
- Actualizar la base de datos con la información recolectada y elaborar reportes
- Presentar los resultados a la gerencia

Ver Anexo 2 “Modelo de encuesta de clima”.

Recursos involucrados:

El consultor externo en conjunto con los gerentes son lo que llevarán a cabo este procedimiento, en el que participarán todos los colaboradores de la empresa, incluido los directivos.

El costo aproximado para que el consultor realice este proceso de encuestas es de \$150.000.

Marco Temporal de implementación:

El tiempo estimado para la realización de este proceso es de 4 semanas. El plazo comienza desde el día lunes 02 de enero de 2023.

Incorporar una Propuesta de Valor para el empleado

Para que la implementación de la marca empleadora sea exitosa, es necesario incorporar una importante propuesta de valor al empleado, así pueden sentirse a gusto dentro de la organización, y que los pueda diferenciar y hacer más competitiva. Así como también potenciar la atracción de nuevos candidatos.

Ésta misma brinda una posibilidad de progreso a largo plazo dentro de la empresa, para que los colaboradores se sientan parte de la misma y quieran realizar una extensa carrera dentro de ella, así como que aumenten su motivación y el compromiso que tienen. También, ayuda a disminuir la ansiedad y el estrés dentro del trabajo, promoviendo una sensación de bienestar y seguridad.

Acciones específicas:

- Generar consciencia a la gerencia sobre la importancia de los beneficios para los empleados en una organización.

- Indagar cuales son los intereses de los colaboradores a través una encuesta.
- Diseñar los programas de beneficios a los empleados.
- Otorgar los beneficios y comunicarlos a toda la empresa para generar la máxima difusión posible.
- Conocer la satisfacción de los colaboradores mediante encuestas.

Beneficios a otorgar:

Se ofrece una caja navideña para el mes de diciembre, una a cada empleado de todas las sucursales en la provincia. Éstas tienen un costo de \$500 cada una, por lo que esta acción le costará a la empresa \$66.000.

Se brinda descuentos de hasta 15% a los colaboradores que quieran potenciar sus conocimientos en una carrera de grado haciendo convenios con distintas universidades y terciarios.

Cada empleado dispondrá de una canasta de productos para el hogar cada mes, de un valor de \$3.000. La posibilidad de tratar con distribuidores mayoristas ayuda a contar con más artículos para la misma. Esta acción tendrá un costo de \$396.000 mensual.

Recursos involucrados:

El consultor externo trabajará en conjunto con la directiva para llevar a cabo el diseño y la aprobación de los nuevos beneficios para los empleados.

Se estima un costo total de \$550.000 para llevar a cabo este objetivo.

Marco Temporal de implementación:

El tiempo aproximado que se destinará al desarrollo de este objetivo es de 12 semanas. La fecha estipulada de comienzo es la primera semana de abril 2023 y finalizará el 30 de junio de 2023.

Contratar a un consultor de RRHH externo

Al no contar con un área de Recursos Humanos establecida, sumar a un consultor externo de RRHH es un paso clave para aportar orden y formalidad a los procesos de gestión humana dentro de la empresa. Contribuirá a la creación y desarrollo de objetivos estratégicos y así mismo acciones para llevarlos a cabo, su presencia es de suma importancia para la aplicación de una marca empleadora ya que brindará soporte para la

realización de tareas con el fin de incorporar la misma. Potenciará los resultados de la empresa.

Acciones específicas:

- Contratación de un consultor para llevar a cabo el proyecto de aplicación de la marca empleadora por un tiempo aproximado de 6 meses.
- Encargarse del proceso de encuestas de clima.
- Actualizar las descripciones de puestos de la empresa.
- Creación de una cuenta en LinkedIn para publicar futuras búsquedas.
- Incorporar una propuesta de valor al empleado a través de un programa de beneficios.
- Implementar evaluaciones de desempeño para los puestos de la organización.
- Realizar una encuesta de cierre para evaluar el proceso completo.
- Generar encuestas de salidas en caso de renuncia de un colaborador.

Ver Anexo 1 y 3 “Nuevo modelo de descripción de puesto” y “Modelo de evaluación de desempeño”.

Recursos involucrados:

El gerente, en conjunto con los directivos, son los encargados de llevar a cabo la selección del consultor a cargo del proceso y realizar la incorporación del mismo por un tiempo aproximado de 6 meses en el que se llevará a cabo el proyecto de aplicación.

La incorporación de un consultor externo equivale a asumir un costo mensual de \$150.000 (ver Anexo 4) y \$900.000 semestral en concepto de honorarios.

Marco Temporal de implementación:

Se estima que el tiempo que conlleva este proceso de contratación será de 2 semanas. El plazo fijado es desde el lunes 03 de enero de 2023, y el consultor desempeñará sus tareas hasta el 30 de junio de 2023.

Marco Temporal – Diagrama de Gantt

Acciones	ene-23				feb-23				mar-23				abr-23				may-23				jun-23			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Evaluación del Clima organizacional																								
Incorporación de un consultor de Recursos Humanos por un semestre																								
Actualizar las descripciones de puestos de la empresa																								
Creación de una cuenta en LinkedIn para publicar futuras búsquedas																								
Implementar evaluaciones de desempeño para los puestos de la organización																								
Generar encuestas de salidas en caso de renuncia de un colaborador																								
Concientizar a la gerencia general																								
Conocer los intereses de los colaboradores																								
Diseñar los Programas de Beneficios																								
Puesta en marcha																								
Otorgar los beneficios a los colaboradores y difundirlos																								
Realizar una encuesta de satisfacción																								

Ilustración 1 Elaboración propia

Evaluación del impacto de implementación

La herramienta que se utilizará para la medición y evaluación del plan propuesto para la empresa es la de retorno de la inversión de la implementación, que indica el rendimiento de la inversión para con la cantidad invertida.

Su fórmula es la siguiente:

ROI propuesta = (Beneficios de la propuesta – costo de la propuesta) / Costo de la propuesta) x 100.

$$\bullet \$ 3.360.378,50 - \$ 1.600.000,00 = \$ 1.760.378,50$$

$$\bullet (\$ 1.760.378,50 / \$ 1.600.000,00) * 100 = 110,02\%$$

A continuación, se presenta el resultado neto con respecto al índice inflacionario, brindado por información de la empresa en 2018:

Año	Inflación	Resultado Neto
2018	—	\$6,195,536.11
2019	53.80%	\$9,528,734.54
2020	40.70%	\$13,406,929.50
2021	50.90%	\$20,231,056.62
2022	66.10%	\$33,603,785.05

Ilustración 2 Elaboración propia

Acción	Costo
--------	-------

Propuesta n°1	\$150,000.00
Propuesta n°2	\$550,000.00
Propuesta n°3	\$900,000.00
Costo total de la propuesta:	\$1,600,00.00

Ilustración 3 Elaboración propia

El beneficio estimado en un 10% del resultado neto del año 2022, representa un total de \$3.360.378,50. El costo total de la implementación de la propuesta es de \$1.600.000.

El resultado de la herramienta ROI es de 110,02%. Lo cual quiere decir que por cada peso que se invierte se genera un retorno de \$1,10. Éste plan no le genera pérdidas a la empresa por lo tanto se recomienda altamente su incorporación, ya que un proceso tan fundamental para las empresas como los Recursos Humanos, es necesario que esté presente para potenciar de manera interna la organización.

Conclusión y recomendaciones

Para concluir con este trabajo final de grado, basado en el estudio y el análisis de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, se pueden visualizar resultados positivos y un panorama en el cual se puedan desarrollar de manera óptima los objetivos que se han propuesto.

En el análisis planteado, se pueden observar algunos puntos a tener en cuenta para corregir por parte de la empresa, como, por ejemplo: no contar con una marca empleadora, ni una persona que lleve a cabo los procesos de recursos humanos, el desconocimiento del clima actual que predomina en la organización y la falta de una propuesta de valor que genere una buena experiencia a los empleados. Esto genera que los colaboradores no se sientan parte de la misma y se desaproveche la oportunidad de lograr una buena imagen como empleador brindándole una nueva oportunidad competitiva.

Uno de los objetivos es la aplicación de una marca empleadora, que posicionará a la empresa como un excelente lugar para trabajar, logrando así también una buena experiencia para con los empleados, brindando apoyo en el desarrollo de su carrera profesional, y además colaborar con la atracción de nuevos talentos que puedan sentirse interesados a la empresa, aparte de lograr la retención de sus mejores colaboradores.

Otro de los objetivos se basa en llevar a cabo la contratación de un consultor externo de RRHH, para que lleve a cabo la correcta aplicación de la marca empleadora. Esta figura es clave en el proceso, ya que provee una profesionalización de los procesos del área lo cual potenciará lo relacionado a la gestión de capital humano de la empresa, primero realizando una encuesta de medición del clima organizacional, para así después en base a sus resultados, generar una propuesta de valor al empleado que brinde un óptimo desarrollo y formación de los mismos, llegando de esta manera a incrementar la productividad dentro de la organización.

Si se logra implementar una marca empleadora fuerte, el beneficio no sólo se verá reflejado en el interior de la empresa, sino también se proyectará hacia afuera, logrando que la empresa se posicione de otra manera en el mercado, proyectando en un mediano y largo plazo un crecimiento exponencial en cuanto a la gestión de personas, logrando así atraer nuevos talentos a la empresa que busquen ser parte.

Para concluir, se mencionan las siguientes recomendaciones:

La propuesta planteada refleja los primeros pasos de un plan de acción que debe proyectarse a futuro, con la importancia de contar con un área de recursos humanos, que pueda llevar a cabo todos los procesos que presentan falencias actualmente en la organización, o que son inexistentes. Esta acción es clave para lograr una estructuración acertada en el plano funcional, ya que producirá mejoras tanto en la productividad como en los resultados financieros de la empresa.

También se sugiere trabajar en el desarrollo de planes de carrera para los colaboradores, así pueden diagramar a largo plazo su proyección dentro de la empresa, poniendo foco en la promoción de los mismos y un recambio en los puestos de mandos medios. Así como también ejecutar un nuevo proceso de selección de candidatos, que estén alineados con los valores y las competencias que busca la empresa. Y realizar una capacitación constante de los mismos.

Se sugiere además trabajar en el posicionamiento de la empresa en las redes, ya que en la actualidad es sumamente importante la visualización de la misma en los canales digitales. Contratar a un Community Manager sería la decisión acertada, ya que es un fundamento clave para que la marca empleadora se desarrolle de manera óptima, para atraer nuevos talentos, es necesario que estos conozcan la empresa y qué nos quiere comunicar sobre sí misma.

Bibliografía

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Almuzara.*
- AL Grupo Humano. (abril de 2016). *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora?* Obtenido de AL Grupo Humano: http://www.algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf
- Alex, G. O. (13 de julio de 2022). *¿Amenaza la crisis en Argentina el gobierno de Alberto Fernández?* Obtenido de Voz de América: <https://www.vozdeamerica.com/a/argentina-situacion-politica-economica-esenarios-presidente-alberto-fernandez-/6655630.html>
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización.*
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand. The Journal of Brand Management.*
- Andrade, H. (2011). *El factor ADR: Atracción, Desarrollo y Retención del talento.*
- BBVA. (28 de julio de 2022). *BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022.* Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-revisa-la-prevision-de-crecimiento-de-argentina-para-2022/>
- Blasco, L., Rodríguez, T., & Fernández, L. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador.* Obtenido de redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Buffone, I. (6 de julio de 2022). *Liderar en sustentabilidad, una clave para las pymes que buscan financiamiento.* Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2022/07/06/liderar-en-sustentabilidad-una-clave-para-las-pymes-que-buscan-financiamiento/>
- Canvas. (2022). *A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* Obtenido de Canvas: <https://siglo21.instructure.com/courses/16662/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos.*
- Estado Argentino. (1974). *Ley de Contrato de Trabajo 20.744.* Obtenido de Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552>

- Estado Argentino. (1995). *Ley de Riesgos del Trabajo*. Obtenido de Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24557-27971>
- Estado Argentino. (2020). *Ley de Gondolas 27.545*. Obtenido de Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-de-gondolas>
- Estado Argentino. (2021). *Ley de Teletrabajo 27.555*. Obtenido de Estado Argentino: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- Gavilan, D., Avelló, M., & Fernández Lores, S. (2013). *Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*.
- INDEC. (30 de marzo de 2022). *EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46#:~:text=INDEC%3A%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%3%ADstica%20y%20Censos%20de%20la%20Rep%3%BAblica%20Argentina&text=Los%20resultados%20del%20segundo%20semestre,%2C3%25%20de%20las%20personas.>
- Lucumí, J. P. (20 de agosto de 2022). *Gestión pública en Argentina, para controlar una disparada inflación*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/programas/econom%3%ADa/20220820-la-gesti%3%B3n-p%3%BAblica-en-argentina-para-controlar-una-disparada-inflaci%3%B3n>
- Margol. (2017). *Microlearning to boost the employee experience*.
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. (16 de agosto de 2022). *CÓRDOBA 4.0*. Obtenido de Ministerio de Ciencia y Tecnología: <https://mincyt.cba.gov.ar/cordoba-4-0-2022/>
- Randstad Argentina. (2021). *Randstad Employer Brand Research 2021 Country-Report*. Obtenido de Randstad Argentina: <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2021-06/Randstad-Employer-Brand-Research-2021-Country-Report.pdf>
- Rodríguez-Tarodo, A. R. (2018). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*.
- Scarímbolo, D. (6 de agosto de 2022). *Con la unidad sellada, Alberto Fernández da más volumen político a la economía*. Obtenido de Télam:

<https://www.telam.com.ar/notas/202208/600887-alberto-fernandez-unidad-fdt-economia.html>

Anexos

Anexo 1: Nuevo modelo de Descripción de Puestos. (Elaboración propia)



Puesto:		Categoría del puesto:	
Departamento o grupo:		Código del puesto o n.º de solicitud:	
Ubicación:		Necesario viajar:	
Rango o nivel de salario:		Tipo de posición:	
Contacto de recursos humanos:		Fecha de publicación:	
Formación de solicitantes:		Expiración de la publicación:	
URL de publicación externa:			
URL de publicación interna:			
Solicitudes aceptadas por:			
FAX O CORREO ELECTRÓNICO:		CORREO:	
Descripción del puesto			
ROL Y RESPONSABILIDADES REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN APTITUDES DESEABLES NOTAS ADICIONALES			
Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Fecha:	
Última actualización por:		Fecha y hora:	

Anexo 2: Modelo de Encuesta de Clima (Elaboración propia)

Evaluación de Satisfacción del Clima Laboral



Por favor consteste confidencialmente las siguientes preguntas calificándolas del 1 al 10 (1 es la calificación mínima y 10 es la calificación máxima).

Fecha

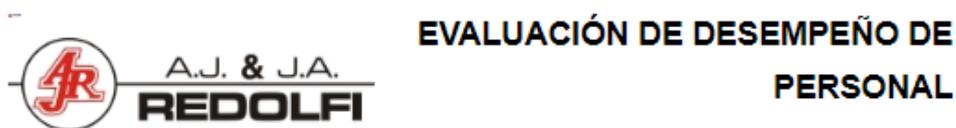


Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1) La empresa le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) La empresa demuestra que usted es importante:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) La empresa se preocupa por su bienestar:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) La empresa le proporciona todos los beneficios que indica la ley:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) Recibe respeto por parte del directivo a quien brinda su servicio:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6) Su jefe le da apertura para transmitir sus inquietudes:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Su jefe realiza llamados de atención justificadamente:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Su jefe imponen multas justificadamente:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Existe compañerismo en su grupo de trabajo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) La empresa realiza con frecuencia reuniones de trabajo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11) La empresa cumple a tiempo con el pago de su salario:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) La información que aparece en el recibo de sueldo es clara:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13) La empresa le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14) Considera que está capacitado para tareas que desempeña:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) En general, ¿cuál es su calificación para la empresa?:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De antemano le agradecemos su colaboración, sus sugerencias y comentarios nos ayuda a brindarles un mejor servicio:

Anexo 3: Modelo de Evaluación de Desempeño. (Elaboración propia)



Nombre del evaluado *
 * Apellido 1 Apellido 2 Nombres

Cargo *

Fecha *

Valoraciones: Malo(1)- Regular(2)- Bueno(3)- Muy bueno(4)- Excelente(5)

DESEMPEÑO *

	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
RESPONSABILIDAD - Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO - Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SENTIDO COMÚN - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO - Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (Programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**FACTOR HUMANO -
ACTITUDES ***

	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
ACTITUD HACIA LA EMPRESA – Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ACTITUD HACIA LOS SUPERIORES – Relación con los superiores Inmediatos y no Inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS – Forma en la que se maneja con sus compañeros Inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
COOPERACIÓN CON EL EQUIPO – Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CAPACIDAD DE ACEPTAR CRÍTICAS – Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PRESENTACIÓN PERSONAL – Manera de vestir, prolijidad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PREDISPOSICIÓN – Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PUNTUALIDAD – Puntualidad en horario laboral y reuniones.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

HABILIDADES *

	Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área
INICIATIVA Y CREATIVIDAD – Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
RESPUESTA BAJO PRESIÓN – Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS – Mantiene en orden sus tareas Incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
LIDERAZGO Y COORDINACIÓN – Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE – Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Observaciones

0/500

Firma del colaborador

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Gerente del Área

Anexo 4: Sueldo Consultor de RRHH extraído de (Glassdoor).

