

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Universidad Empresarial Siglo 21



Plan de posicionamiento de Marca Empleadora para la empresa

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Herrera, Adrián Fabricio Alberto

DNI: 29546946

Legajo: VRHU 16477

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi, importante empresa de consumo masivo de la Provincia de Cordoba, con mas de 6000 clientes activos surgida en 1959, que tiene la necesidad de comenzar a gestionar su marca empleadora , motivo por el cual luego de analizar la bibliografía correspondiente se procedió a generar un plan de implementacion que tuvo como objetivo general Desarrollar el área de recursos humanos y posicionar a A.J. & J.A. Redolfi como marca empleadora con la finalidad de poder obtener un aumento en sus ingresos netos del 10% . Teniendo como resultado un retorno de inversión de 133%.

Palabras Claves: Recursos Humanos- Marca empleadora- Programa de Valoración de empleados.

Abstract

The case report was made in the company A.J. & J.A. Redolfi, an important mass consumption company in the Province of Cordoba, with more than 6000 active clients emerged in 1959, which has the need to start managing its employer brand, which is why after analyzing the corresponding bibliography we proceeded to generate a implementation plan whose general objective was to develop the human resources area and position AJ & J.A. Redolfi as an employer brand in order to obtain an increase in its net income of 10%. Resulting in a return on investment of 133%.

Keywords: Human Resources - Employer brand - Employee Valuation Program.

Índice

Introducción	3
Análisis de la situación.....	6
Análisis PEST	8
Análisis de cinco fuerzas de Porter	10
Análisis FODA	11
Marco Teórico	15
Recursos Humanos	15
Marca empleadora: Definición y beneficios	15
Propuesta de valor al Empleado (EVP).....	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de implementación	19
Objetivo General	19
Contratación de analista de recursos humanos.....	19
capacitación en marca empleadora.....	20
Estrategias de marketing en redes	21
Diseño de programa de valoración de empleados	22
Marco temporal de la implementación.....	23
Conclusion.....	26
Recomendaciones.....	26
Referencias	27
Anexo	30
Anexo I - Perfil de analista de recursos humanos	
Anexo II - Capacitación en marca empleadora	
Anexo III- Encuesta de satisfacción de capacitación	
Anexo IV - Encuesta de satisfacción del empleado	

Introducción

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. CUIT: 30-56783883-4. Fue fundada en 1959 en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, es una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de artículos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Sus más de 60 años de trayectoria abalan una alta experiencia en el mercado respaldada tanto por un continuo crecimiento de su infraestructura como por la ampliación de su cartera de clientes en la región de Córdoba, La Pampa, San Luis y el sur de Santa Fe.

Actualmente cuenta con sucursales, centro de ventas mayoristas y preventistas en las localidades de Río Tercero, San Francisco y Río Cuarto, las cuales son abastecidas desde el centro de distribución ubicado en James Craik donde también se centralizan las compras a los proveedores. En la localidad de Córdoba sólo cuenta con centro de distribución, ya que en 2004 se decidió cerrar el centro de ventas mayoristas.

Con el fin de alcanzar una diferenciación de producto mediante un tiempo de entrega acotado, la empresa cuenta con una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte distribuidos entre las cinco sucursales. (Canva, 2021).

La empresa cuenta con un plantel de 170 personas para lo cual es necesario contar con el área de Recursos Humanos, que actualmente no se encuentra conformada.

Analizando la información brindada acerca de la empresa se destaca la necesidad emplear un plan de posicionamiento y desarrollo de marca empleadora para potenciar su liderazgo y consolidación en el mercado sustentada por su calidad de atención al cliente y sus precios competitivos. Además, la marca empleadora permitirá fidelizar y conquistar nuevos clientes a la vez que permitirá ser reconocida por los empleados y el mercado como un buen lugar para trabajar.

Los recientes cambios mundiales ocasionados por la pandemia impactaron en la forma en que los clientes adquieren los productos, el rol de la tecnología desafió a la empresa a crecer en la utilización del espacio virtual. Este espacio virtual podrá ser utilizado como un canal de comunicación externa, como también interna para afianzar tanto la estrategia publicitaria como para establecer nuevos canales de comunicación.

Estudios realizados por la consultora Randstad (2020), en su estudio “Randstand Employer Brand Research 2020” comunica una perspectiva de las preferencias y motivaciones de los trabajadores hacia ciertos factores que hacen que prefieran elegir algunas empresas en lugar de otras. (Randstad,2020)

El Covid 19 hizo que la marca empleadora o “Employer Branding”, tomara mayor relevancia. Dado el contexto actual y la perspectiva económica en Argentina arrojó como resultado del estudio que los factores más valorados por los trabajadores son los siguientes:

- 44% Búsqueda de seguridad laboral
- 23 % Oportunidades de desarrollo profesional
- 15 % Ambiente de trabajo Agradable.
- 12% Salario y beneficio competitivos.
- 6 % Flexibilidad Laboral.

Estos son algunos de los datos tomados de las encuestas a trabajadores activos y en búsqueda activa que demuestran que algunos factores no monetarios potencian a una empresa para ser elegida como un buen lugar de trabajo y dar una propuesta de valor al empleado.(Randstad, 2020)

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. (Marta Alles, 2020).

En resumen, marca empleadora implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Esta reputación de “buen empleador” será una consecuencia directa de la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico, las buenas prácticas, etcétera. (Marta Alles, 2020).

Gomez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) en su presentación destacan la efectividad de la marca empleadora en el reclutamiento destacando que genera un contexto con promesas económicas y beneficios funcionales que los potenciales colaboradores asocian al trabajo en una compañía en particular. El conocimiento sobre estas percepciones ayuda a las organizaciones a crear una marca atractiva y competitiva. Los mismos autores señalan que si la marca empleadora es convincente se convierte en un imán para atraer talentos,

reconociendo e incrementando los valores, el carácter y el estilo diferencial que lo distingue a una organización de los demás.

Carolina Borraccia (2016) indica:

...Las cifras son contundentes en los estudios que miden la diferencia entre las compañías que gestionan su marca empleadora y las que no. Según estos estudios, una marca empleadora fuerte puede conseguir:

- Hasta 2.4 veces de crecimiento de los ingresos.
- Hasta 1.8 veces de crecimiento del margen de ganancias
- Ahorro de 46% al 50% en el costo de contratación
- Rotación de personal 28% menor
- 10% de reducción de costos de nómina.

Exponiendo lo anterior se considera la necesidad de avanzar con el desarrollo de la marca empleadora, la cual será viable fortaleciendo los valores definidos en marco estratégico de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. La conformación del área de Recursos Humanos fortalecerá el ámbito competitivo de la empresa permitiendo brindar mayor motivación y compromiso en los empleados, beneficios económicos, mayor productividad y rentabilidad, dado que los procesos a desarrollar por esta área fortalecerán el ámbito competitivo incrementando la motivación y compromiso de los empleados lo que impactará directamente en la productividad de la compañía.

Análisis de la situación

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar de una trayectoria que ha unido dos generaciones y recientemente incorporaron un integrante de la tercera generación, lo cual es muy valorable porque demuestra la trascendencia de la compañía en el mercado. Su estrategia competitiva está basada en los siguientes puntos que definen el horizonte a seguir de la organización.

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”. (Canva, 2021)

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”. (Canva, 2021)

Valores

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
- Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

- Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

El marco estratégico definido por la organización destaca la finalidad de lograr una alta calidad de servicio al cliente y propiciar una relación sostenida en el tiempo con ellos. Otro de los puntos importantes nombrados en esta sección es brindar oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados. Y por último, pero no menos importante, es la aspiración a contribuir positivamente en la comunidad. Pese a lo descrito anteriormente sería útil poner en marcha procesos que refuercen los focos estratégicos relevantes de la organización. Para poder desarrollar estos procesos será fundamental contar con el área de Recursos Humanos, este departamento desarrollaría procedimientos formales de selección y reclutamiento, hasta el momento la selección se realiza mediante la recepción de currículums y se acuerda la contratación entre los responsables de área y Gerencia, en el caso de un cargo de alta responsabilidad el reclutamiento se realiza mediante anuncios en el diario La Voz del Interior (Canva 2021), esta manera de contratar puede mejorarse con el fin de alcanzar altos estándares de colaboradores que se pretende.

Enfocar al Departamento de Recursos Humanos a desarrollar el Onboarding o inducción, según se considere más efectivo, de los recién ingresados a la plantilla reduciría los inconvenientes y márgenes de error que existen, además el mejorar este aspecto afianzaría la marca empleadora de la compañía. El desarrollo de planes de carrera internos es un proceso necesario, por el momento se promociona internamente considerando los criterios de antigüedad y confianza. Establecer capacitaciones para el personal fortalecería el desarrollo profesional de los trabajadores de la misma forma que nos destaca como

marca empleadora. Otros elementos a desarrollar serían encuestas de clima laboral, calidad y servicio como también índices de rotación, de ausentismos, accidentes laborales, capacitación de personal y tiempo promedio de vacantes no cubiertas.

Ampliando la visión analítica de la organización se realizará a continuación un análisis del entorno externo en el cual se encuentra inserta, este ambiente posee variables que influyen en la organización de manera directa y escapan del alcance de la firma. Utilizaremos a continuación herramientas de análisis que nos permitirán obtener una visión más amplia de la situación real de la organización.

Análisis PEST

A través de esta herramienta obtendremos la relevancia del efecto que ejercen sobre la empresa los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Factores Políticos

A.J. & J.A Redolfi S.R.L. pudo contar con gran parte de su plantilla laboral por ser considerada de servicio esencial, esta información está en el Art. 6 del Decreto 297/2020. (Boletín Oficial, 2020)

28/06/2021 El Gobierno Nacional extendió la prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones y suspensiones hasta el 31 de Diciembre del 2021 mediante el decreto 413/21 (Boletín Oficial 2021)

19/05/2021 Mediante el decreto 512/21 el Ministerio de desarrollo Productivo se otorga préstamos tasa 0% para el sector gastronómico. (Boletín Oficial 2021). Esta medida impacta positivamente la economía de la empresa porque este sector es parte de la clientela de la firma.

El escenario actual de cara a la apertura gradual del aislamiento, logra vislumbrar buenas expectativas de mejoras en comparación con los años 2019 y 2020.

Factores Económicos

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con

respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza. (Santander, 2021) Esta situación condiciona el volumen de las ventas y consecuentemente en la rentabilidad dado que algunos de los productos ofrecidos por la empresa son de consumo cotidiano y familiar.

Res. 1023/2021 que corresponde a la homologación de Acuerdo de Comercio plasma el acuerdo de una mejora de un 9% más una suma no remunerativa de \$4000 para los trabajadores de comercios. Esto incide directamente en la economía de la organización necesitando adecuarla a los nuevos acuerdos alcanzados por los gremios y el ministerio de trabajo (Poder Ejecutivo Nacional, 2021).

La flexibilización progresiva de la cuarentena augura un desarrollo favorable en la economía nacional prevista para este año. Según la estudios realizados por la consultora Ivenómica el país terminará el año promediando un crecimiento del 7.5 % sobre las proyecciones realizadas a principio de año (C.Es.L.A., 2021).

La inflación del mes de Julio del 2021 registro un aumento del 3% lo que presenta una variación interanual del 51.8% y acumula 29.1% en el primer semestre de 2021. Las bebidas alcohólicas y tabaco tuvieron un incremento del 5.5 % siendo el segunda división de mayor aumento, seguido por el incremento del 3.2% en el segmento de alimentos y bebidas no alcohólicas (El Economista, 2021).

Factores Sociales

La intromisión del coronavirus en nuestras vidas cambio por completo los hábitos de consumo. En Latinoamérica el consumo electrónico se disparó un 47%. En argentina los consumidores planean incrementar su consumo electrónico en un 47% para el año 2021 (Ámbito, 2021).

Según una encuesta realizada por la consultora Kantar los factores que generaron que los consumidores se inclinen a las compras electrónicas fueron: 56% por conveniencia, 51% por precios convenientes y descuentos, 51% disponibilidad de Inventario, 29 % disponibilidad de inventario, 21 % por causas higiénicas y 21% por la amplia variedad de productos (Ámbito, 2021).

Existe una revolución en la forma de comprar debido a la pandemia y que, lejos de decaer con el avance hacia la normalidad se han desplazados las antiguas premisas y se han actualizado los conceptos. Ha habido un auténtico salto cuantitativo. El mundo está cambiando

a una velocidad vertiginosa. Ha sido y está siendo una explosión en toda regla. Se han marcados records históricos. (El país, 2021).

La búsqueda de alimentos más saludables es una tendencia global en una sociedad que tiende a prácticas más saludables.

La mirada ecológica de los consumidores, enfoca el consumo hacia la elección de productos con menor impacto ambiental

Factores Tecnológicos

El ingreso de nuevos clientes al mercado digital, los jubilados o llamados “silver” representan un gran segmento del mercado actual. (Estar donde estés, 2021).

El Marketing digital es clave para alcanzar a más clientes que acceden a una web para hacer compras, una red social o blogs para informarse acerca de productos.

La consolidación del crecimiento de los medios de pagos electrónicos tradicionales y los nuevos llamados “contactless” como códigos QR y billeteras digitales.

Nuevos medios de pagos que están próximos a ser utilizados como los llamados “woreables” que son los smartwatch, pulseras digitales inclusive prendas de vestir con chip integrado que serán utilizados como medios de pagos gracias a un chip incorporado en su interior.

La creciente necesidad digital de las empresas les demanda inversión en ciberseguridad y privacidad, infraestructura en la nube, herramientas colaborativas, gestión como también en un soporte técnico cualificado. (Economía digital, 2021)

Análisis de cinco fuerzas de Porter

Con la intención de determinar el grado de competitividad de la empresa se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores: Es cierto que para acceder al mercado es necesario poseer gran infraestructura y una economía que permita realizar compras de productos a grandes escalas, asimismo es cierto que la democratización de la informática permitió el acceso de nuevos competidores a los cuales los clientes de la empresa pueden acceder con solo un click. Por lo tanto, la entrada de nuevos competidores es un hecho. La firma deberá desarrollar una estrategia de marketing realizando las inversiones necesarias para posicionarse de una manera más activa en el mercado virtual.

Desarrollo potencial de Productos sustitutos. Se puede llamar de productos sustitutos a las segundas marcas o productos de elaboración propia de las empresas competidoras.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de la empresa poseen un gran poder de negociación debido a las condiciones que imponen para acceder a los descuentos y además deben cumplirse determinados requisitos para ser distribuidores exclusivos. Los proveedores de la firma son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak. (Canva, 2021) 10

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre compañías que compiten en la industria se clasifican en dos grandes grupos: En primer lugar Mayoristas con salones comerciales. En segundo lugar, Empresas con preventistas y entrega a domicilio. (Canva, 2021). En todas las sucursales, a excepción de la casa central, la tiene uno o más competidores, sin embargo se J & JA Redolfi S.R.L. se destaca por su tiempo de entrega reducido, gran variedad de productos, favorables descuentos y financiación que brindan a sus clientes como también es un punto de relieve el asesoramiento comercial que brindan a sus clientes.

Poder de negociación con los clientes: La existencia de mucha competencia brinda a los clientes de la empresa la posibilidad de adquirir productos de otros proveedores. Generalmente los clientes tienen poco poder de negociación a causa de la poca cantidad de mercadería que compran al ser pequeñas despensa, kiosco de barrio, confiterías y farmacias.

Análisis FODA

Con la finalidad de realizar una evaluación tanto interna como externa utilizaremos la herramienta FODA. Esta herramienta nos permitirá comprender la situación de la firma a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas y debilidades lo que nos brindará pautas a mejorar internamente. También reconoceremos Oportunidades o amenazas que representan desafíos para la empresa.

Fortalezas:

Lo mas de 60 años de extensa trayectoria de A.J. & J. A. Redolfi S. R. L. le brinda experiencia y un favorable posicionamiento en el mercado.

La ubicación estratégica es otro punto relevante de la organización. James Craik, donde se encuentra la casa central tiene un posicionamiento que permite el abastecimiento dinámico gracias a que esta sobre las rutas nacionales n° 9 y n° 10.

Las distribuidoras ubicadas en las localidades Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba Capital brindan la capacidad de brindar un servicio de excelente calidad a los 6 mil clientes que actualmente posee y además conquistar nuevos compradores.

Su propia flota compuesta por 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas propician la logística indispensable para brindar un servicio de distribución mayorista de alta calidad.

Ofrecer productos de marcas reconocidas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Johnson's & Johnson's, Molinos Río de la Plata, Kodak y otras otorgan un mercado de trabajo amplio al ser artículos de gran demanda por la sociedad.

La Inexistencia de Deuda a pesar de vivir una situación compleja como la pandemia.

Tienen baja rotación de personal.

El tiempo acotado de entrega de los productos, presenta otra gran ventaja competitiva.

Asesoramiento Comercial a los clientes propicia cercanía y una atención de alta calidad.

En cuanto a la Higiene y Seguridad aprobaron cada inspección realizada.

Próximamente culminaran la construcción de un nuevo depósito que brindará mejores condiciones de logística y almacenamiento como también solucionará problemas de iluminación y ergonomía.

Debilidades

Inexistencia de procesos de inducción, Reclutamiento y Selección de Personal.

Ausencia de planes de Capacitación.

Falta de un régimen de promoción Interna.

El tamaño inadecuado del actual centro de distribución impide el crecimiento del volumen de ventas porque limita las compras a mayor escala. Esto trae como consecuencia el desabastecimiento de sucursales, pérdida de ventas por falta de stock, alto índice de rotura, retraso en la preparación de pedidos, vencimiento de mercaderías por falta de control y robo de mercaderías.

Dificultad para realizar el control de los artículos que llegan a la recepción debido a la falta de un sistema informático.

Es necesario desarrollar un plan estratégico publicitario recurriendo dado que los medios que utilizan actualmente no tienen el alcance colectivo que tienen los medios digitales.

Es de suma urgencia que la empresa implemente medidas para prevenir Covid, Como testeo de temperaturas, concientización del distanciamiento social, brindar tapabocas, facilitar de Alcohol en gel a los trabajadores.

Otro punto a mejorar es la sobrecarga de funciones que posee el Gerente General a estar desarrollando el rol de Gerente Comercial.

Evaluando las oportunidades, la empresa tiene la chance de obtener nuevos clientes si decide adoptar una postura más firme en el marketing digital, afianzando la relación empresa-cliente mediante el vínculo que se genera a través de las redes sociales. Otra oportunidad es la de ampliar las posibilidad de comercialización de la firma al trasladar el centro de distribución, lo que permitiría hacer compras a grandes escalas, lo que posibilitaría aumentar el volumen de ventas.

Una de las principales amenazas de la empresa es la globalización del mercado que se produjo a través de las tecnologías informáticas, siendo posible que los clientes puedan adquirir los mismos productos que ofrece la firma en otras empresas que se encuentren mejor posicionadas en el mercado digital, inclusive los clientes podrían comprar directamente a los proveedores de A.J. & J.A. Redolfi s.r.l. La inflación pone en riesgo la rentabilidad de la compañía puesto que los consumidores tienden a elegir segundas marcas debido a la disminución de su poder adquisitivo. El riesgo permanente a contagiarse de Covid 19 es otra amenaza constante que sufren los trabajadores de la empresa por ser un servicio esencial. La disminución del poder adquisitivo de las personas se traduce en una disminución de las ventas perjudicando directamente a la economía de la empresa.

Al observar detenidamente lo desarrollado acerca de la empresa la mirada del profesional se sitúa en la necesidad de desarrollar un plan de posicionamiento y desarrollo la marca empleadora conjuntamente con la creación del Área de Recursos Humanos. La creación de esta área brindará la posibilidad de desarrollar los siguientes procesos: 13

Reclutamiento y Selección de Personal: Impulsar este proceso utilizando nuevas fuentes de reclutamiento como Redes Sociales, web de empleos, ferias de empleo, instituciones educativas permitirían a la firma generar una base de potenciales candidatos acordes al perfil requerido permitiendo seleccionar trabajadores acordes a las necesidades de los puestos a cubrir, lo que se traduciría una mayor productividad, trabajadores motivados, un ambiente positivo de trabajo.

Inducción: Proporcionaría sentido de pertenencia de los nuevos trabajadores a través de brindarles el conocimiento de la visión, misión y valores, impartiendo conocimientos acerca de la cultura de la empresa y acompañando en la adaptación de sus nuevas labores.

Capacitación del personal: Ayudaría a detectar necesidades de capacitación, a desarrollar planes y programas para instruir a los trabajadores Impactando de forma positiva en el desarrollo de habilidades de estos entre muchos beneficios más que son consecuencia del desarrollo de este proceso.

Promoción Interna: Mediante los procesos de reclutamiento interno y las capacitaciones la empresa podrá ir conformando este plan, a todo esto deberían incluir evaluaciones de desempeño con la finalidad de encontrar al candidato adecuado para promocionar. El mejoramiento de este proceso desafiaría a los trabajadores a ser más productivos, a buscar la mejora constante en post de alcanzar mejores oportunidades laborales, un avance profesional y personal.

Otra cuestión importante por desarrollar es la contribución positiva a la comunidad en vista de que al momento no se desarrollan acciones que tenga un alto impacto en la sociedad. La implementación de Políticas de responsabilidad social empresarial tendrá la incidencia pretendida en la comunidad.

Desde una visión del profesional se considera que a causa del desarrollo de los procedimientos antes descrito se logrará el desarrollo y establecimiento de la marca empleadora. Para finalizar, pero no menos importante, el profesional expone la necesidad de impulsar políticas de marketing digital con la intención de aprovechar el mercado digital que no es explotado por A. J. & J.A. Redolfi S.R.L

Marco Teórico

En este apartado se hace mención a los diferentes autores que exponen acerca de la definición de marca empleadora, se desarrolla cada definición y la relevancia de la gestión de la misma. Siendo los temas centrales gestión de recursos humanos, marca empleadora y programa de valoración de empleados.

Recursos Humanos

Para Idalberto Chiavenato (2000) “La Administración de Recursos Humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes

“La nueva tendencia administrativa permite ubicar a las personas como el eje central de las organizaciones, ya que introducen la inteligencia en los 10 negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desaprovechar el talento y la mente productiva. Por tanto, para afianzar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos. Ya no se las trata como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, si no como colaboradores del negocio de la empresa” (Bernal César, 2014, pag.160) .

Marca empleadora: Definición y beneficios

Marca Empleadora es lo que dice con su nombre: aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella. Opera fuera del trabajo. Los colaboradores son embajadores o detractores de la compañía. Ellos contarán cómo viven su trabajo, según su experiencia. Sus interlocutores inician un boca a boca que no termina nunca. Y no se puede intervenir en las conversaciones informales. Están más allá del alcance de la compañía. (Carolina Borracchia, 2016)

Verma y Ahmad (2016) indican que la marca empleadora es el proceso en el que los individuos capturan la esencia de la empresa creando una imagen en su mente, la cual proyecta un lugar ideal para trabajar donde los colaboradores se encuentran

aprendiendo y creciendo constantemente. Asimismo, las autoras mencionan que definitivamente la reputación que establece una marca empleadora sólida atraerá a personas con talento a la organización” (p. 42).

Entendemos que la implementación de la marca empleadora es un proceso que desarrolla actividades que atraviesa transversalmente a toda la organización esto permite desarrollar una plantilla de trabajadores informados, capacitados y comprometidos con los objetivos generales de la organización. El desarrollo de esta estrategia comprende la ejecución de diferentes acciones que abarcan el reclutamiento, retención, selección y propuesta de valor del empleado con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización.

Los principales beneficios de la implementación de la marca empleadora o “Employer Branding” son:

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del employer branding, en donde, además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.
- En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un «empleador de elección» que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del employer branding; convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010). La práctica del employer branding se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital humano, los resultados pueden mejorar (Fram y McCarthy, 2003). El marketing externo de la marca del empleador establece a la misma como empleador de elección y así le capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de

empleados comprometidos, difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable. (Fernández Lores et.al., 2014).

La gestión de la marca del empleador consigue empleados más comprometidos con la organización que no solo aportan su valor a ella, sino que lo hacen porque desean sinceramente aportarlo a su organización y a ninguna otra. Se trata de un sentimiento acusado de pertenencia. Beneficios de la gestión de Marca de Empleador:

- Contribuye a una planificación estratégica del talento necesario para cumplir los objetivos de la organización.
- Reduce la inversión en comunicación y en gestión de reclutamiento al segmentar y dirigirse a perfiles objetivos, evitando las improvisaciones, y reduce el abandono.
- Incide en un mayor compromiso con la consiguiente mejora del rendimiento, la productividad y la satisfacción del cliente.
- Genera embajadores de la marca, especialmente entre los propios empleados. .
(Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López, 2018).

Propuesta de valor al Empleado (EVP)

La EVP ha de tomarse como el punto de partida, nos aporta la base, el contenido para establecer un posicionamiento, poder elaborar mensajes y proceder a comunicarnos. Engloba las ventajas, los beneficios, los valores, las políticas y los procesos que la organización pone a disposición del empleado para su desarrollo y crecimiento. La EVP es una síntesis de lo que tengo como organización y lo que aspiro a tener para ofrecerles a mis empleados una experiencia profesional única. La EVP ha de estar alineada con la estrategia de la organización y dar respuesta a lo que los candidatos y empleados claves demandan de ella. (Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López, 2018).

Concluyendo, toda empresa posee una imagen que la representa, se buena o mala, todas generan su propia marca empleadora. Partiendo de esta premisa surge la necesidad de realizar una adecuada gestión del “employer branding”, debido a los grandes beneficios que adhiere a la organización alineándola a una identidad corporativa donde se brinda un salto de calidad global que se traducen en beneficios económicos, mejores contrataciones, reducción de rotación del personal, trabajadores motivados y un aumento del compromiso con la empresa, debiendo para poder ser realidad la compañía tener un departamento de recursos humanos y generar beneficios atractivos para los trabajadores a través de la propuesta de valoración de empleados.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con lo analizado en A.J. & J.A. Redolfi se puede inferir que los problemas que presenta son la falta de un área de recursos humanos que ayude a la dirección a poder gestionar al personal y la posiciones como marca empleadora al aplicar las técnicas de marketing a los puestos de trabajo, siendo fundamental en las empresas del siglo 21 por que cada día es más difícil poder atraer y retener al talento humano, debido a los cambios en el mercado laboral.

Es importante para Redolfi abordar la profesionalización de sus recursos y mostrarse como empleador esto mejorara la atención al cliente interno y repercutirá en el externo en cuanto a la calidad de servicio que ofrecen ya que los empleados estarán fidelizados y funcionaran como embajadores entre quienes no forman parte de la organización. Siendo los programas de valoración de empleados fundamentales para poder fidelizar al trabajador.

En cuanto a la relevancia que tiene el caso se puede determinar que estos inconvenientes surgen debido a la falta de profesionalización de los procesos necesarios de Recursos Humanos. La falta de desarrollo formalizado de estos genera desconocimiento acerca de la calidad de los trabajadores para desempeñarse en las labores, dificultando la contratación y elección de nuevos empleados como también el progreso profesional. Esto afecta negativamente al a imagen de la empresa y por lo tanto a la marca empleadora, que no está siendo gestionada. Como consecuencia de lo anterior probablemente surja desmotivación, baja productividad ocasionando consecuencias no deseadas como el aumento de ausentismo y aumento en la rotación de personal dando como resultado una disminución de la rentabilidad de la empresa.

Vale la pena que A.J. & J.A. Redolfi invierta en la contratación de un analista de recursos humanos que comience a profesionalizar los puestos de trabajo y a proyectar el concepto de marca empleadora en la organización para tener una mayor satisfacción del cliente interno y obtener una ventaja competitiva en relación con la atracción y retención del talento humano permitiéndoles obtener un 10% sobre sus ganancias netas.

Plan de implementacion

Objetivo General

Desarrollar el área de recursos humanos y posicionar a A.J. & J.A. Redolfi como marca empleadora con la finalidad de poder obtener un aumento en sus ingresos netos del 10% .

Objetivos Específicos

- Contratar un analista de recursos humanos mediante una consultora para que protocolice los procesos de gestion.
- Capacitar a los mandos medios de Redolfi para introducir el concepto de marca empleadora.
- Desarrollar estrategias de marketing por redes sociales para que se den a conocer lo que significa trabajar en la compañía.
- Generar un programa de valoración de empleados

Alcance

Ámbito geográfico: la iniciativa está proyectada para ser implementada en la totalidad de la organización, en casa central ubicada en James Craick y en sucursales de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y ciudad de Córdoba, cada objetivo específico a desarrollar tendrá influencia sobre toda la organización.

Temporal: el plan de implementacion se llevará a cabo en el transcurso de 6 meses comenzando en enero y extendiéndose hasta junio de 2022.

Acciones

Contratación de analista de recursos humanos

Lo primero que deberá realizar A.J. & J.A. Redolfi para proyectarse como empleador sera la contratación de un analista de recursos humanos que comience a protocolizar todos los procesos de gestion esto permitirá que la empresa pueda tomar otra dinámica en cuanto la determinación de tareas, funciones de cada trabajador y la organización contar con elementos de motivación para sus trabajadores.

Motivo por el cual se contratará la consultora Addecco que tiene sede en la capital provincial que brinda un servicio completo por la búsqueda, incluyendo preocupacionales

y psicotécnicos cobrando el importe de un salario las acciones que realizara para la contratación de este nuevo personal son las siguiente:

- Reunión con directivos de la empresa
- Definición del perfil (Anexo I)
- Publicación del aviso
- Entrevistas
- Presentación de candidatos a la organización
- Exámenes preocupacionales
- Incorporación del candidato

En cuanto a los tiempos de contratación tendrá una duración de 2 meses los primeros 3 pasos en enero y los 4 siguientes en febrero.

Se espera de este analista que pueda comenzar a protocolizar los puestos de trabajo inicialmente ocupándose del análisis y diseño de puestos, generando los programas de inducción, el plan anual de capacitación, la encuesta de clima laboral para luego poder desarrollar junto con el área de marketing de Redolfi la gestion de la marca empleadora y el programa de valoración de los empleados.

Los costos que tendrá la contratación del personal son los siguientes :

- ✚ Costos de consultora 1 salario teniendo en cuenta que el sueldo de un analista de recursos humanos es de \$ 70.000
- ✚ Salarios semestrales del analista a incorporar - \$ 280.000
- ✚ S.A.C. - \$ 35.000
- ✚ Contribuciones patronales 26,4% - \$ 83.160
- ✚ Costo total - \$ 468.160

En cuanto a la medición de efectividad de la contratación se tomará en cuenta que el candidato seleccionado pase el periodo de prueba y haya comenzado con la gestion encomendada para posicionar a la empresa como marca empleadora

capacitación en marca empleadora

La segunda acción por llevar adelante es la capacitación a los mandos medios sobre lo que significa el concepto de marca empleadora y cuales son las implicancias que tiene en la organización y en los equipos de trabajo.

La finalidad del proceso de capacitación apunta que quienes ejercen el poder puedan comenzar a transmitir los cambios que se generaran en la empresa y cuáles serán los nuevos lineamientos que emitirá el departamento de recursos humanos para que los trabajadores se conviertan en embajadores de la marca, también en esta reunión se relevaran las necesidades de los trabajadores que permitirán luego el diseño del programa de valoración de los empleados.

Esta formación se realizará durante el mes de marzo en los 4 hipermercados y en los 5 depósitos con todos los responsables de equipos, el capacitador sera el analista de recursos humanos quien les informara las novedades y los procesos de gestion que se realizaran en los próximos meses.

El programa de capacitación tendrá 4 módulos la duración sera de 3 horas (Anexo II – capacitación en marca empleadora).

En cuanto a los costos se destinará un presupuesto de \$ 60.000 en concepto de viáticos para el analista de recursos humanos y servicio de catering para los asistentes a la reunión.

La evaluación de la acción se realizará mediante la firma de la planilla de formación en cuanto a horas de capacitación. Y la encuesta de satisfacción (Anexo III)

Estrategias de marketing en redes

La tecnología cambio la vida de las personas y también de las organizaciones, para la contratación de un empleado antes se publicaban avisos en los diarios, en la actualidad se realizan por redes o plataformas de empleos, en la cual las empresas anuncian sus puestos vacantes, pero los candidatos no son los mismos que los del siglo 20 debido a que estos son mas curiosos y necesitan tener información sobre la empresa y como estos gestionan al capital humano, motivo por el cual buscan en redes la reputación de la marca que los quiere emplear.

Esta tercera acción que se llevara adelante en el mes de abril tiene la finalidad de que los trabajadores que sean elegidos por sus mandos medios puedan generar un aporte audiovisual de lo que significa trabajar en Redolfi y cuales son las ventajas que la empresa ofrece con la finalidad de que la empresa permita conocer a futuros candidatos su estilo de gestion y lo que hacen por el capital humano, buscando generar en el publico externo la necesidad de querer pertenecer.

Esta acción sera llevada en conjunto entre el departamento de recursos humanos y marketing quienes grabarán el video de no mas de 5 minutos para ser colgado en las redes sociales de Redolfi en donde los empleados cuenten sus experiencias lo harán con el banner de la empresa .

Para la realización de esta acción se destinará un presupuesto de \$ 40.000 en concepto de refrigerio para quienes participen y la forma de evaluación sera mediante los likes recibidos en redes sociales.

Diseño de programa de valoración de empleados

La ultima etapa para posicionar a Redolfi como marca empleadora sera la realización de un programa de valoración de empleados que tenga en cuenta las necesidades de los trabajadores en dos sentidos por un lado con beneficios económicos y por otro teniendo en cuenta el factor reconocimiento por la prestación de servicios a la organización.

El programa de valoración de los empleados es el punto culmine de la implementacion de la marca empleadora debido a que escucha cuales son las necesidades de sus colaboradores.

El diseño estará a cargo del analista de recursos humanos quien en el mes de mayo realizará una encuesta para conocer las necesidades del personal (Anexo IV).

Se tomarán en cuenta las respuestas de los trabajadores e inicialmente se propondrán los siguientes beneficios comunes a todos para luego generar los específicos que soliciten los empleados:

En cuanto a los beneficios económicos se implementará el premio Sarmiento que se otorgará al trabajador que no falte dentro de un periodo trimestral que tendrá un valor de \$ 3.000 a pagarse como concepto no remunerativo.

También se realizará el pago de un premio una vez por año por el cumplimiento de objetivos y buen desempeño para los empleados que tengan una nota superior en la evaluación de desempeño de \$ 5.000

En cuanto a los reconocimientos se elegirá al empleado y jefe del año quienes recibirán un voucher para realizar compras en alguna de las dependencias de Redolfi por un valor de \$ 10.000

Se otorgará el día de cumpleaños libre para que el colaborador pueda pasar ese día con su familia.

Se reconocerá a las personas por la antigüedad que tengan en la organización dándose los siguientes presentes:

1. 5 años de antigüedad una lapicera
2. 10 años de antigüedad una experiencia Big Box
3. 15 años de antigüedad 10 días de vacaciones que podrán tomarse a lo largo del año.
4. 20 años de antigüedad 1 viaje a Buenos Aires con pensión completa y excursiones de 4 días, 3 noches.

El presupuesto que se asigna para estos gastos es de \$ 250.000, la encuesta y los resultados se realizaran en mayo y en junio se presentara la propuesta de valoración de los empleados.

Marco temporal de la implementación

El siguiente diagrama de Gannt, presenta el tiempo estimado en el que desarrollará la propuesta planteada.

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Actividad / Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación de analista de RR.HH.																								
Capacitación en Marca Empleadora																								
Marketing en redes																								
Programa de valoración de empleados																								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI es un instrumento financiero que sirve para medir la rentabilidad del proyecto, este utiliza dos variables para poder ser calculado por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos del proyecto.

Para elaborar el beneficio a obtener se tomarán las ganancias totales de A.J. & J.A. Redolfi de acuerdo con el ultimo balance presentado por la organización en este caso data del año 2018 debiendo ser actualizado ese valor con los índices de inflación difundidos por el INDEC (2010) quedando de la siguiente manera:

Tabla 2 – indexación por inflación

Año	Porcentaje	Resultado
2018		\$ 6.195.536,11
2019	53.8% (3.333.198,43)	\$ 9.528.734,54
2020	53.55% (5.102.637,35)	\$ 14.631.371.89
2021 (Septiembre)	37% (5.413.607.6)	\$ 20.044.979,5
Beneficio a obtener	10%	\$ 2.004.497,9

Fuente Elaboración propia

Los costos del proyecto son:

- Contratación analista de recursos humanos - \$ 468.160
- Formación en marca empleadora - \$ 60.000
- Marketing en redes - \$ 40.000
- Programa de valoración de empleados - \$ 250.000
- Honorarios por diseño de propuesta 2% del beneficio - \$ 40.089.958
- Costo total - \$ 858.249,95

Calculo del retorno de inversión:

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

$$\frac{\$ 2.004.497,9 - \$ 858.249,95}{\$ 858.249,95} \times 100 = 133 \%$$

El resultado obtenido es 133 % de retorno, lo que significa que por cada cien pesos invertidos la empresa recibirá \$133 esto significa que la propuesta es rentable.

Conclusion

Como conclusion del reporte de caso realizado en A.J. & J.A. Redolfi permiten inferir que con el plan de acción propuesto la empresa podrá comenzar a gestionar su marca y posicionarse como empleador destacado inicialmente mejorando la satisfacción de los trabajadores con la incorporación de un analista de recursos humanos que ordene los procesos y políticas de la empresa y genere puestos mas profesionales, pero también se abordara la formación de quienes tienen responsabilidades sobre los equipos para comenzar a incorporar el concepto de lo que significa ser embajadores de la marca y empezar a prepararlos para el nuevo estilo de gestión que encarara Redolfi. También la compañía comenzara a explotar junto con el departamento de marketing el perfil digital con historias reales de los colaboradores que ya forman parte para generar inquietud en quienes no pertenecen, además de implementar un programa de valoración que permita reconocer a quienes forman parte de la empresa con beneficios económicos y de reconocimiento.

El aporte que genera el plan de implementación propuesto es poder dotar de herramientas a Redolfi de una gestión moderna de lo que significan los recursos humanos en la empresa actual en donde para poder ser productivos estos tienen que ser escuchados y sentir que el aporte que realizan en la organización es una parte del todo.

Desde la visión profesional se puede concluir que la gestión de la marca empleadora es una nueva forma de mejorar la satisfacción de quienes forman parte de una empresa con la finalidad de que la atracción y retención del talento, siendo fundamental en la actualidad la reducción del ausentismo y la rotación del personal.

Recomendaciones

Se recomienda que A.J. & J.A. Redolfi con respecto al plan de acción propuesto apueste a la digitalización de la comunicación e implemente redes sociales internas para que los trabajadores puedan generar relaciones a largo plazo.

Con respecto a temas no abordados se recomienda que mejoren la infraestructura de los depósitos y con ellos la seguridad e higiene, además de buscar la implementación del supermercado digital y tener programas de responsabilidad social empresarial para tener mayor presencia en el mercado.

Referencias

- Alles, M. A. (2014). La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires: Edición Garnica.
- América Economía (2021, 10 de septiembre). Argentina alcanzaría en 2021 un crecimiento interanual del 7,5%. Círculo de estudios latinoamericanos. Recuperado de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=24392>
- Amado, María F. (2021, 31 de agosto) Nestlé. Futuro de transformación. Randstad. Randstad Employer Brand Research 2021. Recuperado de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/episodio/temporada-2-episodio-nestle>
- Avila, A (2020, 9 de noviembre). Temprada 1 episodio: Randstad. Randstad Employer Brand Research 2020. Recuperado de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/episodio/randstad>
- Bernal, Cesar (2014) Introducción a la Administración de las Organizaciones, p, 160, Madrid, Diaz de Santos.
- (Canva, 2021). A.J & J.A. Redolfi S.R.L. Recuperados de <https://siglo21.instructure.com/courses/13026/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Chiavenatto, I (2007) Administración de Recursos Humanos.El Capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill Interamericana.
- Idalberto Chiavenato: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2000 Pág, 6.
- Curtale, P (2021, 7 de Septiembre) Bayer: Futuro que aprende. Randstad. Randstad Employer Brand Research 2021. Recuperado de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/episodio/temporada-2-episodio-bayer>.

- Decreto 297/2020 [Poder Ejecutivo Nacional] Aislamiento social preventivo y obligatorio. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Decreto 413/21 [Poder Ejecutivo Nacional] Emergencia Pública en materia ocupacional. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246102/20210628>
- Decreto 512/21 [Poder Ejecutivo Nacional] Programa de créditos a Tasa 0 2021 <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-512-2021-352940>
- El Economista (2021, 15 de Julio) La inflación en junio subió 3,2% mensual y acumuló 25,3% en el primer semestre. El Economista. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-la-inflacion-en-junio-subio/>
- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S., (2013). Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, 7 (7), 58-75. DOI: 10.7263/ADR.004.01.4
- Lorente, C (2021, 8 de Julio). El poder de la 'silver Economy'. Estas donde estás. Recuperado de <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/el-poder-de-la-silver-economy>.
- Miranda Rufo, V (2021, 28 de Julio) Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar. El País. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html
- Pagura, C. (2021, 20 de Abril) Los nuevos hábitos del consumidor argentino en la era del comercio electrónico. Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5185972>

- PwC Y Qualtrics (2021, 29 de Enero) .Digitalización, clave para el crecimiento de las empresas en 2021. Economía Digital. Recuperado de <https://estardondeestes.com/movi/es/articulos/el-poder-de-la-silver-economy>.

- Resolución 1023/21 [Poder Ejecutivo Nacional] Homologación de Acuerdo de Comercio 2021. Recuperado de <https://jorgevega.com.ar/laboral/2093-comercio-acuerdo-agosto-2021-homologacion-res-1023-2021.html>

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

- Santander (2021, Septiembre) Argentina: Política y economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. The IUP Journal of Brand Management, 13(1), 42-56.

Werther & Davis, 2004: Administración de Personal y Recursos Humanos, p, 9.3

Anexo

Anexo I: Perfil del jefe de RRHH

Funciones específicas

- Visión estratégica
- Orientación a resultados
- Liderazgo y capacidad para influenciar y desarrollar a equipo.
- Alto compromiso con la Visión, misión, objetivos y valores de la organización
- Habilidades comunicacionales
- Capacidad de innovar y adaptarse a los cambios internos como externo.
- Aptitud para gestionar la marca empleadora de la empresa.
- Como principales responsabilidades que deberá gestionar y desarrollar
- Proporcionar soporte estratégico al directorio en cuestiones relacionadas con el capital humano.
- Diseñar e implementar la estrategia de RRHH teniendo en cuenta los valores y necesidades de la compañía.
- Formular e implantar políticas y procedimientos que se aplicarán en la firma.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas de gestión laboral y políticas diseñadas.

Requisitos

- Edad entre 28 y 45 años.
- 5 años de experiencia como Jefe de RRHH o diferentes afines a los RRHH.
- Reportara con el directorio de la empresa.

Formación solicitada

- Lic. En gestión de RRHH, Analista de RRHH.
- Portador estudios de Postgrado/Master en Marketing

Habilidad

- Escucha Activa.
- Capacidad de aprendizaje.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de análisis y organización.

- *Gestión de Equipos.*
- *Gestión de Talento.*
- *Empatía.*
- *Nuevas tecnologías.*
- *Gestión de Marca Empleadora.*

Anexo II- Capacitación en marca empleadora

Módulo 1 | La marca empleadora: pilar clave de la estrategia de talento

- › Recursos Humanos: nuevas disrupciones en los negocios y en las organizaciones.
- › La pérdida de confianza en las organizaciones.
- › Estrategia de talento.
- › La consistencia entre lo que se dice y lo que se es.
- › El engagement de los empleados como el eje central.
- › La desidealización de las empresas.
- › El riesgo de la “sobrepromesa” marcaría.
- › El caso Unilever.

Módulo 2 | La importancia de gestionar la marca empleadora

- › Qué es y qué no es marca empleadora.
- › Cómo son y qué hacen las compañías más atractivas.
- › RRHH como aliado del negocio.
- › Claves para la gestión de la marca empleadora.
- › Hacia afuera: identificando a quiénes tenemos que atraer.
- › Hacia dentro: identificando a quiénes necesitamos reconquistar.

Módulo 3 | De la propuesta de valor al empleado a la activación de marca

- › Propuesta de Valor al Empleado (PVE).
- › De empleadores desconocidos a empleadores preferidos: el proceso en la mente del candidato.

- ›Desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca.
- ›El Employer Brand Toolkit.
- ›Activación de un programa de relacionamiento con universidades.
- ›Activación de un programa de atracción de talento.

Módulo 4 | Desafíos de la cultura digital

- ›La digitalización y el choque con la cultura tradicional.
- ›El desafío de digitalizar una cultura empresarial.
- ›Management en una cultura digital.
- ›El caso Navent.

Anexo III - Encuesta de satisfacción de la capacitación

A.J. & J.A. Redolfi s.r.l.- Encuesta de satisfacción

Con la finalidad de seguir mejorando te solicitamos completar la siguiente encuesta, para esto deberás encerrar en un círculo la respuesta elegida.

a) ¿Cómo calificarías el desarrollo y la dinámica del taller?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

b) ¿La calidad del contenido fue interesante durante todo el taller?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

c) ¿El lenguaje del taller, es decir, los aspectos técnicos, fueron fáciles de comprender?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

d) ¿Sientes que tus conocimientos o habilidades han mejorado al tomar el curso?

No mejoraron	Mejoraron poco	Mejoraron	Excelente
--------------	----------------	-----------	-----------

e) ¿Crees que el curso cubrió los aspectos fundamentales para desempeñar tu trabajo?

No cubrió	Cubrió un poco	Cubrió	Contenido Excelente
-----------	----------------	--------	---------------------

f) ¿Cómo calificarías la duración total del curso?

Muy limitada	Aceptable	Extenso
--------------	-----------	---------

g) ¿Cómo calificarías la experiencia de tu entrenador?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

h) ¿Cómo calificarías las habilidades de comunicación de tu entrenador?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

i) ¿Cómo fue la calidad de respuesta de un entrenador?

Mala	Buena	Muy buena	Excelente
------	-------	-----------	-----------

j) ¿Lograste comprender claramente la visión y misión de la organización?

No	Si
----	----

k) ¿Cómo calificarías el contenido general del curso?

Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
------	-------	-----------	-----------

l) ¿Tienes alguna sugerencia que mejoraría este curso? Agradecemos tu aporte, nos ayudará a mejorar.

Anexo IV- Encuesta de satisfacción del empleado

Me brindan una oportunidad real de mejorar mis habilidades en mi organización.

- Sí. No.

Mi trabajo me da una sensación de logro personal.

- Sí, me encanta lo que hago.
 No, me hace sentir infravalorado/a.
 Me es indiferente.
 Prefiero no contestar.

Considerando lo anterior, ¿cuál es tu nivel de satisfacción con tu trabajo?

- Muy satisfecho/a.
 Está bien.
 Podría mejorarse.
 Muy insatisfecho/a.

¿Qué tan satisfecho/a estás con tu participación en las decisiones que afectan a tu trabajo?

- Siento que mi opinión se tiene en cuenta.
 Alguna vez preguntan mi opinión.
 Siento que a nadie le importa mi opinión.

Otra respuesta:

¿Qué tan satisfecho/a estás con la capacitación que recibí en su trabajo actual?

- Bien, entiendo todo con facilidad.
 Podría haber sido mejor.
 Creo que no fue útil.

Otra respuesta:

¿La gente con la que trabajas coopera en la realización de los trabajos?

- Somos un gran equipo.

- Algunas personas sí y otras no.
- Creo que todo el mundo mira por si mismo.

Otra respuesta:

Si tuviera que obtener beneficios ¿cual nos recomendaría implementar?