

**Universidad Empresarial Siglo 21**

**Trabajo Final de Grado**



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

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

Alumna: Luciana Rodriguez

DNI: 43.139.449

Legajo: RHU02733

Profesora: Natalia Gambino

Córdoba, 2023

## **Agradecimientos**

A *mis papas* por empujarme a crecer, estudiar y enseñarme a ser mejor persona todos los días.

A *Joaquín* por ser incondicional en cada paso de mi vida.

A *Mariano* por estar al lado mío desde el día uno de esta aventura, acompañándome en cada momento.

A *mis amigos y familia*, que desde lejos o cerca siempre me hicieron sentir que podía y que lo iba a lograr.

Gracias por creer en mí, por estar a mi lado en todo momento y por darme su apoyo incondicional.

Gracias por nunca soltarme la mano y por ser mi mayor motivación.

## **Resumen**

En el presente trabajo final de grado es un reporte de caso en donde se analizó la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., una empresa con larga trayectoria en la industria del comercio mayorista de alimentos que está ubicada en el interior de Córdoba y cuenta con varias sucursales en diferentes puntos de la provincia.

A partir del análisis realizado de la organización y su entorno, se detectó que no tenían un área encargada de los recursos humanos de la empresa, por lo que la primera acción fue contratar a un profesional de Recursos Humanos para poder profesionalizar el área, esto llevo a proponer la implementación de procesos de inducción y creación de la propuesta de valor al empleado.

La propuesta se diseñó con el objeto de crear la Marca Empleadora de la empresa para así fortalecer su imagen comercial, motivar a sus empleados y a su vez, obtener un retorno de inversión del 66,3%.

Palabras claves: Marca empleadora, Propuesta de valor al empleado (PVE) – Motivación.

## **Abstract**

The following degree project consists of a case study that analyzes the situation of A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., a company with a strong track record in the wholesale food industry. This company is located in the inland regions of Cordoba and it has subsidiaries all over the province.

The analysis of the company and its environment showed that there was no human resources area, so it was decided to hire a professional in this field to professionalize the area. This prompted the suggestion of implementing several initiatives, including onboarding, training, and developing an employee value proposition.

The proposal was crafted with the aim of establishing the company's employer brand, enhancing its commercial image, inspiring its employees, and ultimately achieving a 10% increase in net profit.

Keywords: employer branding, employee value proposition, motivation.

## Índice

<i>Introducción</i> .....	6
<i>Análisis de situación</i> .....	9
Análisis PESTAL .....	12
Análisis cinco fuerzas de Porter .....	15
Análisis FODA .....	18
<i>Marco Teórico</i> .....	20
Marca empleadora .....	20
Responsable de Recursos Humanos .....	20
Inducción .....	21
Propuesta de valor al empleado .....	21
<i>Diagnóstico</i> .....	23
Conclusión diagnóstica .....	23
<i>Plan de implementación</i> .....	25
Objetivo general .....	25
Objetivos específicos .....	25
Alcance .....	25
Acciones .....	25
Contratar un profesional de recursos humanos .....	25
Crear e implementar un proceso de inducción de personal .....	27
Definir la propuesta de valor al empleado .....	28
Medición de la propuesta .....	30
<i>Conclusión</i> .....	34
Recomendaciones .....	34
<i>Referencias Bibliográficas</i> .....	36
<i>Anexos</i> .....	39
Anexo I: Perfil de puesto – Responsable de RRHH	
Anexo II: Publicación anuncio de empleo en redes sociales de la empresa	
Anexo III: Guía de preguntas	
Anexo IV al IX: Modelo manual de inducción	
Anexo X y XI: encuesta para evaluar el proceso de inducción	
Anexo XII: Página edX.org con diversas capacitaciones	
Anexo XIII: Ejemplo reconocimiento empleado del mes	

Anexo XIV: Ejemplo regalo empresarial a empleados por reconocimiento

Anexo XV: ejemplo modalidad “días Redolfi”

Anexo XVI: Modelo Gift Card Redolfi

Anexo XVII y XVIII: Encuesta PVE

## Introducción

En este Trabajo Final de Grado se analiza el caso de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. con el objetivo de indicar los puntos débiles y las posibles mejoras en la organización, centrándose específicamente en el área de recursos humanos y con un enfoque en la construcción de una marca empleadora sólida.

La empresa fue fundada hace aproximadamente 48 años, exactamente en 1975, en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba por Alonso J. Redolfi y José A. Redolfi, padre e hijo, como sociedad de hecho. En el año 1990 se empieza a llamar *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*, a partir del año 2007 la sociedad queda conformada por José Redolfi con un 85% del capital social y sus 3 hijos Pablo, Lucas e Ignacio con un 5% cada uno.

Desde sus inicios se dedica a la comercialización mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, etc. Actualmente, cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. La empresa distribuye y comercializa varias marcas a minoristas en toda la provincia de Córdoba y también en provincias cercanas. Sus clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos.

Con el paso de los años, la empresa ha logrado un crecimiento constante y ha amenazado su competitividad en el sector mayorista de productos alimenticios. En la actualidad, cuenta con una nómina de aproximadamente 170 empleados distribuidos en las distintas sucursales, todos estos trabajadores se rigen por el convenio colectivo de trabajo correspondiente al sector de empleados de comercio. También dispone de una flota de vehículos para supervisión, incluidos 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños y 23 de mayor tamaño, así como 20 camiones y 5 montacargas.

La estrategia comercial desarrollada por la organización es la de diferenciarse respecto a sus competidores mediante un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es posible gracias al amplio surtido de productos ofrecidos y a una política de precios bajos, ambos factores muy valorados por su mercado objetivo (Universidad Siglo 21, 2021).

La empresa ha demostrado a través del tiempo un gran posicionamiento y una gran competitividad en el mercado, se persigue que ésta sea elegida tanto por sus clientes como por sus empleados mediante la creación de una Marca Empleadora sólida, mejorando la atracción y retención de estos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. fue evolucionando y creciendo a lo largo de los años, aunque se presentan varios problemas referentes a la gestión de los recursos humanos, entre los que se puede mencionar como principal dificultad, la inexistencia de un área de recursos humanos dentro de la organización. Las tareas pertinentes a esta área estarían siendo desarrolladas por otras áreas o no se realizan. El hecho de que no haya un departamento de recursos humanos repercute en muchos aspectos tales como el proceso de selección y reclutamiento de personal que se lleva a cabo por los mismos interesados; no hay procesos formales de inducción para los nuevos empleados, lo que impacta en la dificultad para insertarse en la empresa, reduciendo la productividad de estos. En ese sentido, no hay registros de planes de capacitación y formación profesional o son inexistentes, entre otros. Si bien la empresa tiene bajo índice de rotación y una buena relación con los empleados, no se mide el clima organizacional o niveles de satisfacción de estos. Poseen inconvenientes con la promoción interna, ya que no realizan evaluaciones de desempeño y se basan solo en la antigüedad y “confianza” del personal existente.

Para obtener una comprensión más profunda del tema, se han investigado algunos antecedentes, entre los que se puede mencionar:

Un estudio de enfoque cuantitativo realizado por Randstad (2021), el cual se titula “*Country Report Argentina. Employer Brand Research*”, contando con la participación de pequeñas y medianas empresas, expresa que el 50% de los candidatos dicen que no trabajarían para una empresa con mala reputación, incluso con un aumento salarial. La mayoría de los encuestados revelan que investigan activamente la cultura de la empresa antes de mandar el CV. El 80% de los líderes de personal concuerdan en que una marca empleadora sólida tiene un impacto significativo en su capacidad para contratar un gran personal. Tanto los reclutadores como los candidatos citan a la cultura de la empresa como uno de los factores determinantes más importantes en la elección del empleador.

También se puede mencionar el trabajo final de grado de Yelicich, Mirna Beatriz (2019), en Universidad Católica de Salta, define a la marca empleadora o *employer branding* como:

la imagen que tiene una compañía no sola hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y al mismo tiempo la imagen que perciben sus potenciales candidatos” así también define el objetivo fundamental de la marca empleadora como “ tratar de construir y proyectar una imagen positiva de la organización tanto para dentro como para fuera de la misma, por medio de la difusión de una buena reputación como empresa empleadora mediante la implementación de políticas de Marketing y Recursos Humanos. De esta manera, lograr posicionarse de forma eficiente en el mercado laboral y consecuentemente por un lado atraer a futuros candidatos que deseen trabajar en la misma y por otro retener y motivar a sus colaboradores actuales. (p. 17)

Los antecedentes encontrados indican un enfoque importante a seguir; los cuales demuestran la importancia de construir una marca empleadora sólida, que permita a los empleados trabajar en un ambiente saludable y agradable, donde se preocupen por su bienestar y donde lo que se promueve públicamente sea consistente con la realidad interna de la empresa. Es fundamental para la empresa Redolfi trabajar en esto, ya que no solo se trata de ser una empresa atractiva para los clientes, sino también de convertirse en una empresa atractiva para los trabajadores.



## Análisis de Situación

Como se menciona al principio de este trabajo, A.J & J.A. Redolfi es una empresa con una larga trayectoria que se distingue de sus competidores por ofrecer un servicio de excelencia a sus clientes, incluyendo un tiempo de entrega acotado, financiación, asesoramiento comercial y una amplia variedad de productos. Aunque la empresa no cuenta con un registro formal de sus clientes, los conoce muy bien; no obstante, como forma de atraer a nuevos clientes, recurre a las redes sociales y para promociones temporales, las cuales son realizadas por sus vendedores y supervisores.

En cuanto a la *visión* organizacional, la empresa plantea:

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. (Universidad Siglo 21, 2021, p. 13)

Como señala previamente, una de las problemáticas existentes, en la empresa es la inexistencia de un departamento de recursos humanos, formal para gestionar a las personas que la componen; lo cual se observa en la falta de registros de desarrollo personal y profesional de los empleados por lo que en un corto o largo plazo la organización debería rever esta situación para poder cumplir con su visión. La liquidación de sueldos de los colaboradores la lleva adelante el sector de Administración, que emprende esta tarea tomando como base las normativas y legislaciones vigentes del Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio. No se tienen en cuenta otros aspectos que podrían considerarse relevantes dentro de la gestión de recursos humanos, tales como bonificaciones por rendimiento u objetivos alcanzados.

La organización no cuenta con un proceso establecido para la selección de personal. En lugar de eso, cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, el responsable del área revisa los currículums que ha recibido previamente para evaluar la idoneidad de los candidatos. La contratación se confirma si el responsable y el asistente de Gerencia llegan a un consenso, y en algunos casos, se requiere la aprobación de la Gerencia General. Para cubrir

puestos de alta responsabilidad, la organización también publica anuncios en medios de comunicación locales para atraer a posibles candidatos.

La falta de una estrategia de marca empleadora dificulta la capacidad de la empresa para determinar si su objetivo es atraer a un número selecto de candidatos altamente calificados o simplemente cubrir una gran cantidad de vacantes con candidatos de calidad variable.

Ante la contratación de un nuevo colaborador, surge otro problema por no contar con un área especializada, que consiste en la falta de un proceso de inducción que facilite la adaptación y la correcta capacitación del puesto. Lo cual implica que aprendería mientras hace su trabajo pudiendo generar efectos negativos como pérdida de clientes, merma de productividad, entre otros.

Durante el año 2005 se realizó una encuesta de clima laboral, de la que se registra el formulario, aunque no sus resultados (esta encuesta se realizó solo en la casa central de James Craik y no en las distintas sucursales). No obstante, y al carecer de elementos para su análisis, para poder proyectar estrategias de profesionalización del área de recursos humanos, imposibilitaría una tarea sostenida en el tiempo.

La empresa destaca tener una buena relación con sus empleados y bajos índices de rotación, además es apreciada por los habitantes ya que ofrece oportunidades laborales a las diversas comunidades locales. En este sentido, en línea con la cultura empresarial de mantener al personal que ya está trabajando con ellos, se ha establecido un proceso informal de promociones internas. Esto significa que, en base a la confianza y la antigüedad, los empleados van adquiriendo mayores responsabilidades y ascendiendo a diversos puestos. Al no contar con evaluaciones de desempeño, no se puede saber si la persona es adecuada o no para el puesto a cubrir. Se han cometido errores en las promociones internas; por ejemplo, en el Área de Depósito algunos empleados que fueron asignados como choferes no contaban con la preparación necesaria para cumplir con esta responsabilidad. Como resultado, la empresa tuvo que reconsiderar su decisión ya que el puesto de chofer implica la responsabilidad de cuidar la mercancía de acuerdo con la logística establecida, así como de manejar un vehículo de la empresa que implica y conlleva determinados riesgos para terceros.

La estructura organizativa cuenta con dos gerencias que reportan directamente al Gerente General: Ventas, que incluye a vendedores y supervisores, y Administración y Finanzas, que engloba las áreas de Cobranzas, Facturación, Formación de precios y Bancos.

La Gerencia de Administración y Finanzas cumple además la responsabilidad de la jefatura de Depósito y Logística, que abarca las áreas de Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento.

Si bien su visión ya fue examinada, para poder continuar con el estudio de la empresa, es importante concluir con su marco estratégico:

### *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. (Universidad Siglo 21, 2021, p. 13)

### *Valores*

Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. 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. (Universidad Siglo 21, 2021, p. 14)

Para llevar adelante un análisis más exhaustivo y encaminar un plan estratégico competitivo es necesario conocer los factores del entorno que influyen o impactan en la organización analizando el contexto donde se encuentra inmersa.

A continuación, se determinaría el macroentorno en el que se desenvuelve la empresa, cuya herramienta a utilizar consistiría en el análisis PESTAL, el cual, según Mercado (2014) consiste en que este tipo de análisis es una herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA y también un análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

### *Análisis PESTAL*

#### *Factores políticos*

- Según un artículo del diario El País (abril, 2023), Argentina está actualmente en una crisis política que afecta a todos sus habitantes. Esta situación ha creado un clima de incertidumbre generalizada, agravado por la grieta política que se encuentra en pleno auge durante el año electoral. Esta situación ha llevado a una desaceleración económica, lo que ha aumentado las preocupaciones de los ciudadanos y empresarios.

La incertidumbre política y económica ha afectado tanto a empresas como a personas, haciendo difícil la planificación a largo plazo y generando una sensación de inseguridad en cuanto a las perspectivas futuras.

- Por otro lado, el artículo plantea que la inseguridad en el país ha sido un problema recurrente en las últimas décadas y ha aumentado en el contexto de la crisis política y económica que se atraviesa. La falta de recursos, la pobreza y la desigualdad son algunos de los factores que influyen en el aumento de la delincuencia y la inseguridad. En este contexto las empresas no escapan a estas problemáticas, resultando afectadas por lo expresado precedentemente, recurriendo a la toma de medidas adicionales para proteger sus activos y empleados.
- Además, y como consecuencia del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, los índices de valores de mercado de algunos alimentos y la energía en el mundo se mantienen por encima del promedio de los precios internacionales.

#### *Factores Económicos:*

- A raíz de la crisis política, se desencadena una crisis económica que inquieta a las empresas más grandes por las restricciones de importaciones, como a las

más pequeñas por el aumento desmedido de precios y una inflación que llega a 104,3% anual.

- El gobierno nacional lanzó un programa llamado “precios justos” (Resolución 823/2022 - Ministerio De Economía) que tiene como objetivo reducir la expectativa inflacionaria y tender a la estabilidad de los precios de algunos productos en el corto plazo, para recuperar el poder de compra de los ingresos de la población. Este programa también alcanza a los negocios mayoristas, por lo que Redolfi ingresa en este beneficio.
- Un artículo periodístico publicado por Biz Latin Hub (2023), habla de cómo afecta la inflación en las empresas de Argentina y uno de los puntos claves es que el poder adquisitivo del consumidor afecta directamente a las empresas. Cuanto más trabajo haya y salarios se perciban, mayor sería la inversión en bienes y servicios. En ese sentido, los productos comercializados en Redolfi son de consumo masivo, por lo que mientras la población tuviera mayor poder adquisitivo, posibilitaría la adquisición de productos generando más ganancias.
- El artículo antes mencionado también advierte que la mayoría de las acciones argentinas han subido más de un 100% en los últimos seis meses si se miden en dólares estadounidenses, por lo que se espera un crecimiento del 2% en el PBI.

#### *Factores Sociales:*

- La oferta de trabajo, es decir, el conjunto de personas dispuestas desarrollar las tareas estaría integrada en gran parte por la Generación Y, la que se compone por personas nacidas entre los años 1980 y 2000, y que se caracteriza por la búsqueda de vivir bien el presente.
- Los factores previamente analizados han tenido consecuencias significativas en la sociedad en su conjunto. La escasez de recursos materiales y económicos ha afectado varios aspectos de la vida cotidiana. A pesar de los esfuerzos del Estado por proporcionar respuestas a través de los planes sociales, la realidad ha demostrado su insuficiencia, como el aumento de la deserción escolar en la educación.
- Según un informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2023), en el cuarto trimestre del año 2022, la tasa de desempleo cayó 0,7 puntos

porcentuales con respecto al primer trimestre del año 2022, teniendo así una tasa de desempleo de 6.3%.

- Desde una perspectiva psicosocial, se advierte el incremento del individualismo, en el que priman los intereses particulares por sobre los colectivos o del conjunto de la sociedad. Sin embargo, esto no es en todos los casos, ya que existen personas y organizaciones que impulsan el desarrollo colectivo a través de aportes y fomento, como resulta el caso de A.J & J.A Redolfi, reconocida en su localidad, ya que sponsorea diversas actividades locales que responden a este tipo de acciones.

#### *Factores Tecnológicos:*

- Según el blog InMarketing (2019) expresa que el uso de sistemas de gestión y redes sociales es de suma relevancia para cualquier empresa en la actualidad, si bien en el caso planteado no hay mucha información del uso de redes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi, si mencionan que para la captación de clientes utilizan su fanpage de Facebook y las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business.

#### *Factores Ambientales:*

- Ley de política ambiental de la provincia de Córdoba (Ley n° 10.208. Art 1. 2014), determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de dicha provincia.
- A nivel climatológico el país atraviesa el tercer año consecutivo del fenómeno "La Niña" (que causa lluvias inferiores al promedio en la zona agropecuaria núcleo) afectando la cosecha fina (se espera que la producción de trigo caiga 25%) y amenazando la cosecha gruesa. En tanto la siembra como consecuencia de la escasa humedad de los suelos se ve perjudicada en su producción. Lo cual podría influir en la falta de insumos tales como harinas y aumento de precios.

#### *Factores Legales:*

- Toda actividad laboral está regida por la Ley 20.744 Contrato de trabajo (1974), que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia. Esta ley prevé los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, las condiciones en las que se debe desarrollar la labor, las causales de despido, indemnizaciones, los descansos, y todo lo atinente a la relación de empleo.
- Además, según el rubro de actividad está regulado por un Convenio Colectivo de Trabajo, el cual es un contrato entre los sindicatos de un determinado sector de actividad y el empleador, que determina las condiciones laborales más beneficiosas para sus trabajadores. En el caso de la empresa Redolfi, en la que se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente al sector de Empleados de Comercio.
- A su vez, el trabajador se encuentra incluido en la Ley 24.241 Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones.
- La ley N° 24.557 Riesgos del Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. (Ley N°24557, 1995).

A continuación, para analizar el microentorno, se implementa la herramienta de las *Cinco Fuerzas de Porter*, que ayuda a determinar la competencia y rivalidad de la industria en la cual está inserta la empresa, permitiendo observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

#### *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*

##### *Poder de negociación del cliente:*

Actualmente *A.J & J.A Redolfi* cuenta con aproximadamente 6000 clientes que son en su totalidad kioscos, despensas de barrio y minimercados, por lo que poseen pocos medios para transportar mercadería y poco tiempo para realizar las compras. Dichos factores son los que dificultan la negociación de precios o financiaciones, con la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este ya que la mayoría son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor.

##### *Amenaza de nuevos competidores:*

A causa de la crisis económica actual en el país, la mayoría de los consumidores buscan precios y variedad en el mercado. A pesar de ser líder en ambos aspectos, esta empresa ofrece otros servicios adicionales, como entregas rápidas, financiamiento y asesoramiento comercial, como una manera de diferenciarse de sus competidores.

Además, el ingreso al sector de mercado de la industria alimenticia presenta ciertos obstáculos y factores relevantes que deben ser considerados. La imagen de marca, la lealtad de los clientes, los gastos de inversión y publicidad, la contratación de personal necesario y los aspectos legales e impositivos son algunos de ellos. La creación de un negocio como Redolfi SRL requiere una inversión monetaria significativa, pero también años de reconocimiento y confianza por parte de los consumidores. En este sentido, se puede afirmar que la amenaza de ingreso de nuevos competidores en este sector es baja.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

La organización analizada tiene una variedad de proveedores, desde grandes empresas que imponen ciertas condiciones/requerimientos para la comercialización de sus productos y que las distribuidoras como Redolfi están obligados a cumplir con dichas condiciones dado que estas marcas tienen un valor muy grande del mercado y con la que es más complicado negociar, así como proveedores más pequeños que dependen del posicionamiento de la empresa para vender sus productos por lo que muchas veces es más accesible una instancia de negociación.

Es importante reconocer que la empresa posee un cuidadoso manejo de las finanzas, por lo que no posee endeudamiento con sus proveedores y esto hace que tenga muy buena relación con ellos; así como también, maneja grandes volúmenes de compra, ambos factores acompañan a un buen poder de negociación.

#### *Amenaza de nuevos productos sustitutos:*

Redolfi se esfuerza en mantener su posicionamiento teniendo algunos puntos claves que hacen que sea más elegida, como la comercialización de productos de primeras marcas. Sin embargo, la crisis actual de Argentina hace que los clientes se inclinen a comprar en supermercados que poseen sus propias marcas porque son más económicas o bien segundas y terceras marcas poco reconocidas, pero con precios más accesibles.

#### *Rivalidad entre competidores existentes:*



El rubro en el que se desenvuelve Redolfi implica que cuente con gran cantidad de competidores, que comercializan la misma calidad de productos, los cuales pueden ser clasificados en dos categorías: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.

La estrategia que la empresa se plantea para ser elegida por sus clientes es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Cuenta con una flota de 73 vehículos para lograr un tiempo de entrega acotado, con vendedores que asesoran a los clientes a la hora de instalar un local nuevo con toda la información que necesitan. Luego realizan visitas de seguimiento con una frecuencia de 15 días.

Para finalizar con el diagnóstico de la empresa A.J & J.A. Redolfi S.R.L., se va a utilizar una matriz FODA para realizar un análisis institucional. Se detallan algunos de los puntos que hacen a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pueden facilitar u obstaculizar su desarrollo.

#### *Análisis FODA*

##### *Fortalezas:*

- Por su larga trayectoria en el mercado, es reconocida a nivel local, provincial, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.
- Los precios y atención personalizada constituyen los elementos claves en la diferenciación con respecto a su competencia.
- La buena relación con sus empleados, por lo tanto, poca rotación.
- Los aumentos en la facturación.
- La inversión realizada en la construcción del nuevo depósito ha permitido que mejore significativamente su infraestructura.
- La amplia flota de medios de transporte le proporciona una ventaja competitiva para la distribución de sus productos (entre 24 y 48 horas)
- Comercializa los productos de las marcas que lideran el mercado. Esto generando confianza y reputación tanto en los clientes como en otros proveedores.
- No tiene inconvenientes en su nivel de endeudamiento ya que un 80% de sus ventas es de contado, mientras el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, lo cual promueve una buena relación con los proveedores.

*Debilidades:*

- La empresa carece de un área de Recursos Humanos, por ende, no cuenta con los procesos y procedimientos propios de esta área. Así es como, los ascensos se basan en la confianza y la antigüedad, sin una estructura clara de desarrollo de carrera para los empleados.
- Carece estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- Carece de sistemas de control definidos y softwares de gestión que posibiliten una mayor organización. Se utiliza el programa Excel para llevar la cuenta de las operaciones.

*Oportunidades:*

- El nuevo depósito permitirá ampliar operaciones, contar con más personal y mejorar el control de gestión.
- Los proveedores ofrecen mayores descuentos a mayor volumen comprado, y se podrán aprovechar ya que la capacidad para almacenar stock se verá ampliada. Los descuentos significarían mayores ganancias y descuentos a los clientes.
- La economía de escala, a nivel de precios competitivos de cara a otros proveedores.

*Amenazas:*

- Inestabilidad económica a raíz de la crisis por la que atraviesa el país.
- Gran cantidad de competidores en el rubro mayorista que comercializan productos similares.
- El cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de éste.

A través de los diferentes puntos de análisis realizados, se ha identificado que la empresa posee aspectos positivos que contribuyen a su reputación y crecimiento. Sin embargo, también se ha observado que existen debilidades en la administración del personal, lo cual impide aprovechar al máximo su potencial y rendimiento; es importante dedicar tiempo y esfuerzo a estos aspectos en un contexto político y económico del país altamente cambiante.

La empresa cuando necesita un nuevo empleado busca a través de publicaciones en diarios, descartando las nuevas formas de publicaciones que se utilizan a través de diversas estrategias virtuales. Se debería utilizar portales de empleo, como LinkedIn, CompuTrabajo, Universia, etc. o bien redes sociales para poder atraer a nuevos colaboradores que estén interesados en desarrollarse en la organización.

A su vez, la promoción interna se da en base a la “antigüedad” y “confianza” dejando quizá a gente que no está calificada y capacitada en nuevos puestos con mayor jerarquía. Si esta es una elección equivocada, con el paso del tiempo, la empresa tendrá que tomar acciones que van a generar un malestar en el empleado involucrado y en el resto que podrían estar calificados para cubrir el puesto

Al no contar con un área de recursos humanos, tampoco cuenta con un proceso de inducción donde se lo guíe, se le expliquen los valores, la misión y la visión, lo cual conduce a un desconocimiento de las tareas, a no generar un sentido de pertenencia, entre otros.

Además, en el caso menciona tener buena relación con sus empleados, no se podría comprobar porque no existen registros de encuestas de clima laboral y, podría ocurrir que entre ellos tengan problemas y se esté dando un clima de trabajo hostil o poco beneficioso para la empresa y el resto.

## Marco Teórico

En este apartado se realiza un breve recorrido teórico sobre los conceptos más relevantes de la temática central del presente trabajo, la cual es *marca empleadora*, y, además se explican los conceptos más importantes para diseñar un plan de marca empleadora, como el *rol del responsable de recursos humanos, inducción, capacitación y propuesta de valor al empleado (PVE)*.

### *Marca empleadora*

El término marca empleadora se deriva del original *employer branding* postulado en la investigación exploratoria de Ambler, T. y Barrow, S. en el año 1996, quienes lo definen como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” además, dentro de los beneficios se incluyen las actividades de desarrollo, recompensas salariales y sentimientos de pertenencia, dirección y propósito” (Ambler, T., y Barrow, S, 1996).

En relación con este concepto, Marta Alles (2014) expone en su libro *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización* (2014) que el objetivo de la Marca Empleadora es proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella y les otorgue sentimiento de pertenencia.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). Según este autor, el *employer branding* influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización.

### *Responsable de Recursos Humanos*

Dessler (2009), define en su libro la *administración de personal* como el proceso de “contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados” (p. 2). En este rol, se llevan a cabo diversas acciones fundamentales para la gestión de Recursos Humanos. Entre ellas se incluyen realizar análisis de puestos, planificar las necesidades presentes y futuras de personal, así como capacitar, desarrollar y proporcionar incentivos a los empleados. Es de

vital importancia gestionar eficientemente el área de Recursos Humanos para evitar contrataciones incorrectas y rotación de personal, ya que esto puede resultar en pérdida de tiempo y dinero para la empresa. Además, una administración adecuada también contribuye a evitar que los colaboradores se limiten a realizar el "mínimo esfuerzo", garantizando así la eficacia general de la empresa.

Por su parte, Mondy (2010), identifica a los responsables de recursos humanos como socios estratégicos de la empresa, fusionando las metas de la organización con las necesidades de los empleados para la consecución de planes y resultados concretos.

### *Inducción*

Se entiende que traer colaboradores nuevos a la empresa comprende la contratación de personal para la realización de tareas de un puesto a cubrir, teniendo en cuenta esto, es importante contar con un proceso de inducción establecido para brindarle las herramientas y los conocimientos más significativos con el fin de la persona que ingrese a su nuevo trabajo reconozca las tareas, espacios, compañeros, tiempos, entre otros, y, de esta manera sea mas productivo y este en un ambiente más cómodo en sus primeros días.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007) afirman que la inducción es “el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo”.

Siguiendo a Mendoza Jimenez, T. (2013) podemos definir el objetivo principal del proceso de inducción como:

El objetivo principal del Proceso de Inducción del Personal es, facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de esta. De esta manera generamos en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la empresa y establecemos una corresponsabilidad entre las partes y una mejora en la productividad de la organización. (p. 14)

### *Propuesta de valor al empleado (PVE)*

Aguado & Jiménez (2017) plantean que la PVE es la “promesa” que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros. Una “promesa” explícita, sólida, fuerte y

diferencial aumenta sin duda alguna la capacidad de una organización para atraer, comprometer y motivar al talento, las metas a la que una Marca Empleadora aspira llegar.

Según la definición de Rodríguez y Tarodo (2018), la propuesta de valor se refiere a la oferta que una organización presenta al empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso. Esta propuesta está compuesta por una variedad de elementos, incluyendo beneficios, valores, políticas y procesos que la organización brinda con el objetivo de fomentar el desarrollo y crecimiento de sus empleados. Además, agregan que para que la PVE cumpla su función de manera correcta, debe estar alineada a la estrategia de la empresa, amoldándose a las demandas y necesidades de los empleados y siendo comunicada, tanto al público interno como externo de la organización para atraer nuevos candidatos y fidelizar al personal. Además, Mosley (2007) dice que las empresas que busquen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia.

En conclusión, la gestión de la marca empleadora es un aspecto cada vez más relevante en las organizaciones, ya que ofrece beneficios significativos como la atracción de talento, aumenta el sentido de pertenencia y la mejora de la percepción de los clientes. Para lograrlo, es esencial contar con un responsable en el área de recursos humanos, que pueda brindar una PVE enfocada en las necesidades de cada uno. Asimismo, el proceso de inducción es fundamental para implementar con éxito un plan de marca empleadora. Al enfocarse en estos aspectos, se fomenta la motivación, el compromiso y se obtienen empleados que se convierten en embajadores de la marca de la empresa.

## Diagnóstico

Luego de analizar la situación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., a través de la información brindada por la empresa, es posible determinar que uno de los problemas más serios que presenta la organización es la limitada gestión del personal a raíz del faltante de un área de recursos humanos, lo cual impacta significativamente en la operación del negocio en la pérdida de eficiencia en la diaria por no poder administrar a sus empleados de manera correcta. Esto se podría observar, por ejemplo, en el hecho que no cuenten con canales de reclutamiento acordes a la actualidad y con procesos de selección formales, ya que se contrata por promoción interna basándose en la antigüedad y la confianza que se tenga al empleado, si las personas no están calificadas o no poseen las habilidades para el puesto, puede afectar en la calidad del trabajo, la eficiencia operativa, así como también generar conflictos y tensiones internas. Además, no se realizan inducciones y por consecuencia los nuevos ingresos no se interiorizan con los procesos, la cultura de la organización como tampoco desarrollan un sentido de pertenencia. No hay mediciones vigentes sobre el clima laboral y no poseen programas de beneficios o planes de carrera que motiven a los colaboradores, esto con el tiempo puede conllevar consecuencias negativas como ser baja moral y desmotivación, estancamiento en el desarrollo profesional de los empleados, también puede dañar la imagen de la empresa ante sus clientes, proveedores y la comunidad en general

Es importante tener en cuenta que en este trabajo se busca convertir a Redolfi en un referente en términos de marca empleadora. Todos los problemas mencionados anteriormente están directamente vinculados con este concepto.

### *Conclusión diagnóstica:*

La implementación de un plan estratégico de marca empleadora tiene como finalidad resolver aquellos problemas que ya se han analizado reiteradas veces en este trabajo. Se busca modernizar y agilizar algunos procesos que hacen a la correcta administración de los recursos humanos; como ser comenzar con la creación de un departamento de recursos humanos para agilizar y darle más importancias a algunos procesos como ser a la liquidación de sueldos, que actualmente la realiza el área de administración. Ello disminuirá a las personas que trabajan en esa área la carga de responsabilidades a las personas que trabajan en esa área ya que no es su tarea y no corresponde que la realicen.

Se implementará un manual de inducción, con los puntos clave que cada puesto requiera, que permitirá a los nuevos empleados poder conocer e introducirse mejor a la

empresa. A través de esta inducción se busca que los empleados se sientan bienvenidos creando desde un principio un sentido de pertenencia. De esta manera, la empresa podrá proyectar una imagen positiva ante sus nuevos empleados, fortaleciendo así su marca empleadora.

Considerando los aspectos mencionados previamente, resulta imprescindible que la empresa realice algunos esfuerzos para mejorar la gestión de recursos humanos, de su propuesta de valor al empleado y, por lo tanto, su marca empleadora. Esta práctica se ha convertido en una tendencia adoptada por muchas empresas que buscan diferenciarse en el mercado y lograr un crecimiento sostenible. Al invertir en la gestión de la marca empleadora, mejorar la motivación del personal y aumentar la satisfacción laboral, se incrementará la productividad de los empleados, lo que se traduce en una mayor eficiencia y calidad en los productos y servicios ofrecidos; además puede atraer a nuevos clientes y socios comerciales al ser una organización atractiva en el mercado laboral, lo que impulsa el crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa.



## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Establecer un plan de marca empleadora en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el fin de generar una organización atractiva en el mercado laboral, mejorar los procesos de atracción, retención de personal e inducción de la misma mejorar la motivación, el clima laboral y un incremento del 10% en las ganancias de la compañía.

### *Objetivos específicos*

- Contratar a un profesional de Recursos Humanos con experiencia en el puesto para poder profesionalizar el área.
- Crear e implementar un proceso de inducción de personal y ponerlo en funcionamiento para garantizar una integración exitosa de los nuevos empleados a la organización y fomentar desde el principio un sentimiento de pertenencia.
- Definir la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) atractiva, con beneficios empresariales, con la finalidad de atraer y retener a los actuales y futuros empleados.

### *Alcance*

La propuesta, se va a implementar en el centro de distribución ubicado en la calle José María Salgueiro 445, en la localidad de James Craik, ya que desde ahí se controlan las otras sucursales y se centraliza la administración. Igualmente, está pensado para que, en un futuro, luego de la etapa de prueba, pueda ser efectivo en todas las sucursales.

Se estima un plazo de 6 meses, comenzando en agosto de 2023 y finalizando en enero de 2024, para su completa implementación y posterior evaluación.

### *Acciones*

A continuación, se detallan las acciones a ejecutar, con sus recursos profesionales y financieros y la temporalidad de su implementación.

### *Contratar un profesional de Recursos Humanos*

Para que una empresa funcione correctamente es importante que cuenten con una persona que se encargue de sus colaboradores, de las necesidades del equipo y de promover un ambiente laboral saludable; lo cual resulta importante para que una organización, alcance sus objetivos y mantener el éxito a largo plazo. Redolfi no tiene área de Recursos humanos

por lo que se va a contratar a alguien idóneo para este puesto con el propósito que se encargue de las actividades esenciales, como la administración de personal, reclutamiento y selección, actualmente no hay quien se encargue de esas tareas, como también comenzar a delinear estrategias como por ejemplo beneficios y prestaciones para aumentar a satisfacer y motivar a los colaboradores.

La acción va a tener una duración de dos meses, desde la publicación de la búsqueda hasta la inducción. Según el sitio web Glassdor (2023), el sueldo promedio de un profesional senior de recursos humanos es aproximadamente de \$190.333 en Argentina, lo que se estimaría que el nuevo colaborador de Redolfi cobrara ese valor. Los honorarios de contratar una consultora por el trabajo de reclutamiento y selección van a ser los correspondientes al 50% del sueldo del puesto (\$95.166).

La primera tarea, durante la primera semana de agosto, va a ser confeccionar el perfil del puesto (Anexo I) con el gerente general de la empresa y la consultora.

Luego, la Consultora LR va a publicar el anuncio de empleo en las redes sociales de la empresa (Anexo II), LinkedIn y CompuTrabajo, y se van a reclutar perfiles durante las semanas dos y tres de agosto.

En el transcurrir de la tercera semana y la cuarta de agosto, personal de la consultora se va a encargar de filtrar aquellos currículums que se adapten a los requerimientos del puesto; mientras, la cuarta y quinta semana de agosto, la consultora se va a contactar a los candidatos preseleccionados y se van a agendar la primera instancia de entrevistas virtuales mediante Meet Google, para lo que van a utilizar una guía de preguntas (Anexo III).

Una vez finalizada las primeras entrevistas se van a seleccionar los candidatos que más se adecuen a las necesidades de la empresa y serán entrevistados en la primera semana de septiembre por Jose A. Redolfi, director de la empresa, en la sala de reuniones de la casa central. Va a ser el director de la empresa, quien finalmente, en la segunda semana de septiembre, junto con la persona de la consultora, van a tomar la decisión de la persona indicada para el puesto.

Durante esa misma semana, se va a proseguir a presentar la propuesta económica y una vez que el candidato pueda aprobar la oferta, la psicóloga brindada por la consultora se va a poner en contacto durante la tercera semana de septiembre, para realizar el examen psicotécnico y se le va a brindar a la vez un turno en Tiano Medicina Laboral para realizar los preocupacionales.

Una vez terminados todos los exámenes, durante la cuarta semana de septiembre, va a comenzar a trabajar en la empresa el nuevo responsable del área de recursos humanos.

- Recursos financieros involucrados: si bien la idea es contratar a alguien permanente para el área, el cálculo va a ser por los meses que dure implementar la propuesta; salario responsable de Recursos Humanos durante los meses de implementación de la propuesta (sueldo proporcional agosto \$190.333 + sueldo septiembre, octubre, noviembre, diciembre y enero \$951.665 + SAC \$95.166, contribuciones patronales equivalentes al 24% por mes \$ 45.679 por los 6 meses de la propuesta \$274.074. Total en salario por los 6 meses = \$1.511.238), honorarios Consultora LR (\$95.166), preocupacional en Tiano Medicina Laboral (\$10.000).
- Recursos necesarios: Perfil de puesto actualizado, computadora con conexión a internet, Meet Google, usuario en LinkedIn y CompuTrabajo, guía de preguntas, sala de reuniones.
- Responsable: José A. Redolfi (director de la empresa), consultora externa LR, Tiano Medicina Laboral.
- Duración total: dos meses, va a iniciar la primera semana de agosto con el armar del perfil del puesto y en la última semana de septiembre va a iniciar el periodo de inducción.

#### *Crear e implementar un proceso de inducción de personal*

Crear un manual de inducción con historia de la empresa, misión, visión, valores, organigrama e información que pueda guiar y ser de valor al empleado para poder interiorizar con los procesos, la cultura de la organización e ir desarrollando un sentido de pertenencia; así como también va a contener información propia del puesto a ocupar, como ser el uso de sistemas internos y la propuesta económica aceptada previamente (Ver anexos IV al IX como modelo ejemplar).

Se va a emparejar al nuevo ingreso con un trabajador con experiencia y antigüedad en la organización, en preferencia de su misma área, que va a desempeñar el rol de mentor, el cual pueda ofrecer sus conocimientos y vivencias sobre cómo se hacen las cosas en la organización, así como también hacer un recorrido por las diversas áreas y presentar a sus nuevos compañeros. Se va a buscar que este funcione como apoyo al nuevo trabajador.

La propuesta se va a llevar a cabo de la siguiente manera:

1. A partir de la segunda semana de octubre hasta la primera semana de noviembre, la responsable del área de recursos humanos va a juntar toda la información necesaria y redactar el manual de inducción.
  2. En la segunda semana de noviembre se va a imprimir y dar un ejemplar a dirección para aprobar el manual.
  3. Se va a implementar con todos los nuevos empleados que ingresen a la empresa en el transcurso de los dos meses restantes de propuesta.
  4. Evaluar mediante una encuesta anónima (Anexo X y XI) a los nuevos ingresos y realizar cambios necesarios, durante las últimas dos semanas de enero.
  5. Dichas confecciones de documentos quedarían para futuras inducciones.
- Recursos involucrados: manual de inducción impreso de 10 hojas con un precio de \$35 por hoja a color, lo que equivale a un total de \$350 por manual; a la vez se enviara por mail el manual.
  - Responsable: persona encargada del área de recursos humanos de Redolfi con la aprobación del manual por parte de dirección.
  - Duración total: confeccionar el manual, imprimir, aprobar por parte de dirección va a llevar cinco semanas, se va a implementar durante los dos meses restantes de la propuesta y evaluar en las dos ultimas semanas. Después va a quedar por siempre para los futuros ingresos.

#### *Definir la Propuesta de Valor al Empleado*

La Propuesta de Valor al Empleado de una empresa está conformada por una variedad de elementos, incluyendo beneficios, valores, políticas y procesos que la organización brinda con el objetivo de fomentar el desarrollo y crecimiento de sus empleados para retener y atraer a los colaboradores actuales y potenciales. Su objetivo es generar motivación y compromiso. Debe estar alineada a la estrategia de la empresa, atendiendo a las necesidades de los empleados y estar acorde con lo que ofrece el mercado laboral.

Una vez definida, se debe comunicar oficialmente e implementar. Además, se evaluar el impacto y efectividad, y de ser necesario, actualizarla, para que pueda continuar respondiendo a las necesidades de los colaboradores y de futuros candidatos, ya que se busca y se persigue mejorar continuamente y generar embajadores de la marca. Una de las mejores formas para evaluar la PVE, es escuchando la opinión de las personas para las que está dirigida, por medio de encuestas anónimas y posibilitando un feedback constante.

Se va a ofrecer el diseño de una propuesta de valor al empleado que pueda abarcar tanto al desarrollo y formación de los colaboradores, incentivar a capacitarse y a cumplir objetivos; como también, a recibir ciertos beneficios por el hecho de pertenecer a la empresa.

La PVE va a estar dirigida para los empleados de todas las áreas de la empresa, como también, al público general que evidencie capacidad para atraer talentos.

Planificar y diseñar la propuesta de valor al empleado llevará 2 meses, mientras que comunicar y poner en acción esta propuesta es una actividad de todos los días y para siempre, el responsable de esta acción va a ser el encargado del área de recursos humanos con previa autorización del gerente general.

*Acciones específicas a realizar:*

- Definir los beneficios que van a caracterizar a la empresa (desde la segunda semana de octubre a la primera de diciembre)
- Entregar un borrador a los directivos para que lo verifiquen y aprueben (segunda y tercera semana de diciembre).
- Comunicar la PVE mediante correo electrónico a todos los empleados de la empresa, incluir la PVE en el manual de inducción y a través de diversas publicaciones en las redes sociales de la empresa ir mostrando los beneficios (durante todo el mes de enero y para siempre).
- Implementar la propuesta; la cual se llevaría a cabo durante todo el mes de enero y para siempre).
- Evaluar el impacto y efectividad de cada uno de los beneficios mediante encuestas de satisfacción anónimas, medir la participación y el compromiso de los empleados en programas de desarrollo y capacitación ofrecidos, medir el cumplimiento de objetivos (durante la última semana de enero) (Anexo XVII, XVIII)

*Nuevos beneficios:*

- Programas de desarrollo profesional, a través del ofrecimiento de programas de capacitación, mediante talleres o cursos de formación pensados para cada área específica de acuerdo con las necesidades detectadas con el jefe de cada área, para fomentar el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Si bien cada capacitación tiene su costo específico, se va a tomar como referencia la página edX.org (Anexo XII) que tiene cursos de todo tipo, de forma gratuita o con una membresía de \$25usd (a dólar oficial con una cotización de \$239,27, nos da un

equivalente de \$5.981 pesos argentinos por curso) en caso de tener que capacitar a la mitad de los empleados (85 personas), da un total de \$508.385 como costo total de este beneficio.

- Programa de reconocimiento: Implementar programas de reconocimiento que valoren los objetivos logrados. Esto puede incluir reconocimientos públicos como ser empleado del mes (Anexo XIII) , felicitaciones por las redes de la empresa o premios empresariales (Anexo XIV).
- Beneficios competitivos: Proporcionar beneficios adicionales atractivos, flexibilidad laboral, opciones de trabajo remoto, programas de bienestar, “días Redolfi” (Anexo XV) que sean días libres adicionales a sus vacaciones por ejemplo con la posibilidad de hacer tramites, entre otros.
- Cultura y ambiente de trabajo positivo: Fomentar una cultura de trabajo inclusiva y colaborativa entre las áreas, donde los empleados se sientan valorados y apreciados. Crear un ambiente de trabajo positivo, con comunicación abierta, oportunidades de participación y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal; esta acción no tiene un costo extra.
- Sortear una Gift Card con \$15.000 pesos en productos que sean comercializados por Redolfi, cada dos meses en cada sucursal (\$15.000 por 5 sucursales tendrá un costo de \$75.000 bimestral) (Anexo XVI).
- Caja navideña: en el mes de diciembre se hace entrega de una caja navideña a cada empleado, de todas las sucursales. Cada caja tiene un costo aproximado de \$2500 por lo tanto esta acción tendrá un costo de \$425.000 (170 empleados por \$2500 que costaría cada caja).
- La fecha de cumpleaños sería libre para el empleado, quien va a tener la posibilidad de tomar la decisión de asistir a trabajar o no, esta acción no tendría ningún costo extra.

Los beneficios se irán implementando gradualmente durante los primeros dos meses, a partir de la segunda semana de octubre, cuando la persona encargada de recursos humanos ya este ocupando su puesto, siempre y cuando sean aprobados por la gerencia, como se menciono antes, comunicar e implementarla PVE es algo de todos los días y para siempre.

#### *Medición de la propuesta*

A continuación, en la tabla 1, se detallan los tiempos que llevara la realización de estas acciones mediante un Diagrama de Gantt.

**Tabla 1. Diagrama de Gantt**

Acciones		Agosto					Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Contratar un profesional de RRHH	Armar perfil del puesto	■																									
	Publicar empleo		■	■																							
	Reclutar y filtrar perfiles			■	■																						
	1° entrevistas virtuales				■	■																					
	2° entrevistas presenciales						■																				
	Selección final y propuesta económica							■																			
	Exámenes preocupacionales								■																		
	Inducción									■																	
Crear e implementar un proceso de inducción	Redactar el manual de inducción										■	■	■														
	Imprimirlo													■													
	Darle un ejemplar a dirección para la aprobación														■												
	Implementarlo con los nuevos ingresos															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Evaluar mediante una encuesta anónima a los nuevos ingresos																									■	■
Definir PVE	Definir los beneficios										■	■	■	■	■	■	■										
	Borrador a directivos para su aprobación																	■	■								
	Comunicarlo e implementarlo																			■	■	■	■	■	■	■	■
	Evaluar el impacto y efectividad																										■

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de evaluar la factibilidad de la propuesta planteada, se va a llevar a cabo el cálculo del retorno de inversión (ROI), el cual es una medida financiera que compara la ganancia obtenida con la inversión realizada en una acción específica. La fórmula que se va a aplicar es la siguiente:

$$\text{ROI} = [(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}) / \text{Costo de la propuesta}] \times 100$$

La información que se tiene actualmente es el resultado final del año 2018, una ganancia neta de \$ 6.195.536,11. A este valor se debe incrementar las inflaciones informadas por INDEC de los años 2019 (53,8), 2020 (36,15), 2021 (50,90), 2022 (94,8) y en 2023 acumuló en el primer cuatrimestre del año un incremento de 32%, a continuación, en la Tabla 2 se va a mostrar la variación de la ganancia según la inflación de cada año.

**Tabla 2.** Variación de la ganancia según la inflación

Año	Porcentaje de la inflación	Ganancia
2019	53,8%	9.528.734,53
2020	36,15%	12.973.372,06
2021	50,90%	19.576.818,43
2022	94,8%	38.155.950,86
2023 (hasta abril)	32%	50.373.455,13

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de la propuesta es incrementar las ganancias de A.J. & J.A Redolfi S.R.L. un 10%, lo que da un resultado de:

$$50.373.455,13 \times 0,10 = 5.037.345,513$$

El desglose de la inversión total que la compañía deberá realizar al implementar esta propuesta es el que se puede ver en la Tabla 3, con un monto total de \$2.955.139:

**Tabla 3.** Costo de inversion

Accion	Accion especifica	Costo	Costo total
<i>Contratar un profesional de RRHH</i>	Sueldos por el tiempo que dura la propuesta + SAC + Contribuciones patronales	\$1.511.238	\$1.616.404
	Honorarios Consultora LR	\$95.166	
	Preocupacionales	\$10.000	
<i>Crear manual de induccion</i>	Impresión a color del manual	\$350	\$350
<i>Crear en implementar la PVE</i>	Capacitaciones y formacion profesional	\$508.385	\$1.338.385
	Programa de reconocimiento	-	
	Sorteo de Gift Card cada dos meses por cada sucursal	\$450.000	
	Cajas navideñas	\$425.000	
<b>Total:</b>			<b>\$2.955.139</b>

Fuente: Elaboracion propia

Además, sobre el costo total de la propuesta se le va a sumar un valor más por los honorarios de la confección de la propuesta, el 4% sobre el costo de inversión por lo que el costo total de la propuesta va a ser **\$3.073.344.**



Sin embargo, es importante tener en cuenta que estos montos son estimaciones basadas en los precios actuales y podrían estar sujetos a cambios debido a la crisis económica que afecta a nuestro país.

Tomando en cuenta toda esta información, el cálculo del ROI para nuestra propuesta va a quedar representado de la siguiente manera:

$$[(5.037.345,513 - 3.073.344) / 2.955.139] \times 100 = 66,3\%$$

El ROI da un resultado de 66.3% implica que por cada peso invertido, se obtiene un incremento del 66,3 centavos. Es decir, si inviertes 1 peso, obtendrás un incremento de 0.663 pesos. Esto indica un retorno positivo de la inversión. Es importante tener en cuenta que los recursos humanos de una organización forman parte de su capital, por lo tanto, estas acciones representan inversiones destinadas a mejorar dicho capital.

## Conclusion

A lo largo de este Trabajo Final de Grado se logró investigar y comprender en detalle las condiciones y contextos en los que la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. desarrolla sus actividades. Se obtuvo un conocimiento profundo de la historia de la empresa, su situación patrimonial y su estructura organizacional. Además, se realizaron análisis detallados para identificar tanto las debilidades y fortalezas internas de la empresa, como también las oportunidades, amenazas y el contexto micro y macro externo en el que opera.

A partir de analizar la información recopilada se puede destacar que Redolfi es una empresa muy destacada en su zona geográfica y en el mercado, con muchos años de trabajo y un gran crecimiento por delante pero, sin embargo se identificaron ciertas carencias en el manejo de sus recursos humanos, específicamente se observó la falta de un área especializada encargada de desarrollar y fortalecer la marca empleadora que no solo mejora la imagen de la empresa como empleador, sino que también es un factor clave para atraer talento, promover la retención de empleados y fomentar un ambiente de trabajo positivo con colaboradores motivados.

Para la solución de dicha problemática es que se plantearon posibles soluciones que estén alineadas con los objetivos y valores de la empresa. La contratación de un profesional de recursos humanos, la creación de un proceso de inducción y la definición de la PVE tienen como objetivo posicionar a la empresa como una organización atractiva en el mercado con una marca empleadora sólida, teniendo empleados motivados y comprometidos que trabajan productivamente y se conviertan en embajadores de marca.

Este trabajo bajo la modalidad de reporte de caso funda las bases de ciertos procesos básicos de recursos humanos para que la empresa pueda continuar teniendo un crecimiento sostenido en el tiempo en línea con la misión, visión y valores.

### *Recomendaciones*

La propuesta que se plantea es el inicio para comenzar a gestionar la marca empleadora de la empresa y para el desarrollo de embajadores de la marca, aunque muchos aspectos que hacen a la misma no pudieron ser desarrollados en el trabajo.

Uno de los objetivos específicos es contratar a un senior de recursos humanos para profesionalizar el área. Sin embargo y a largo plazo, con una persona podría resultar insuficiente para poder cubrir todas las necesidades del departamento. Por lo tanto, sería

beneficioso considerar la implementación de un sistema de prácticas profesionales o pasantías, inicialmente enfocado en estudiantes de recursos humanos. La incorporación de pasantes o practicantes permitiría ampliar el equipo de recursos humanos y brindaría una oportunidad para que los estudiantes adquieran experiencia práctica en un entorno laboral real, además de renovar o reactualizar los conocimientos del campo. Dichos estudiantes podrían colaborar en diversas tareas del departamento, bajo la supervisión y orientación del profesional senior.

Se ha visto que en la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño por lo que se recomienda implementar un sistema que permita evaluar a los colaboradores, de esta forma sería más fácil detectar necesidades de capacitación o si se presentaran problemas o dificultades.

Otro de los objetivos específicos tiene que ver con la inducción, para lo cual y una vez finalizada la acción con la implementación de una encuesta para evaluar si el empleado se ha integrado de manera exitosa, o por el contrario, en caso que esta no sea lo esperable se debería pensar en una etapa de reinducción.

Por último, se recomienda revisar la modalidad de realizar una promoción interna, ya que actualmente se basan en “la confianza y antigüedad”, es importante que se tengan en cuenta ciertos aspectos como, competencias profesionales, habilidades personales, estrategias de adecuación por parte del empleado a su nuevo entorno, de la formación que posea, del compromiso con la empresa, etc. No obstante, considerar la posibilidad de una promoción interna implicaría menos costos que la contratación de un nuevo empleado.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. (1.a ed.). Granica.
- Ambler, T and Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 4, pp. 185-206.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Canvas (2023). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Chiavenato, I. (2007). *La administración de Recursos Humanos*. McGraw-HILL Interamericana, S. A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Donato, N. (2023/22/01). La falta de oferta y el aumento de la inflación afectaron el consumo de las familias: los rubros más golpeados. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/01/22/la-falta-de-oferta-y-el-aumento-de-la-inflacion-afectaron-el-consumo-de-las-familias-los-rubros-mas-golpeados/>
- Flippo, E. B. (1970). *Principios de administración de personal*. Atlas.
- Glassdoor. (31 de mayo de 2023). *Sueldos para Senior De RRHH en Argentina*. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/senior-de-rrhh-sueldo-SRCH\\_KO0,14.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/senior-de-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,14.htm)
- Hoyler, S. (1970) *Manual de relaciones industriales*. Pioneira.
- Instituto Nacional de estadísticas y Censo. (2023). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Cuarto trimestre de 2022. Obtenido de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim22BE2C110849.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim22BE2C110849.pdf)
- Ley n° 10.208. Política Ambiental de la Provincia de Córdoba. Art 1 (2014). Publicada en Boletín Oficial, 27 de Junio de 2014. Córdoba, Argentina. Recuperada de: <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf>

- Mendoza Jimenez, T. (2013) *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. (Tesis de Grado) Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Recuperada de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>.
- Mercado, S. (2014). *Mercadotecnia Programada*. Limusa
- Ministerio de Economía. (s.f.). *Precios Justos*. Argentina.gob.ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/comercio/preciosjustos>
- Mosley, R. (2007). “Customer experience, organisational culture and the employer brand”, *Journal of Brand Management*, Vol. 15, nº 2, p.123.
- Randstad. (2021). *Country Report Argentina. Employer Brand Research*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2021-06/Randstad-Employer-Brand-Research-2021-Country-Report.pdf>
- Resolución 823/2022. Programa “Precios Cuidados”. (2022). Publicada en el Boletín Oficial, 10 de noviembre de 2022. Argentina. Obtenida de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/370000-374999/374671/norma.htm>
- Rodríguez-Tarodo, A. R. (2018). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson Educación.
- Sigaut Gravina, L. (12 de octubre de 2022). Perspectivas 2023: cómo pueden impactar los factores externos sobre la economía argentina. *IProfesional*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/dinero/370990-economia-argentina-2023-como-impactaran-los-factores-externos>
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Wright, D. (2023, Abril). Inflación en Argentina y su efecto en las empresas. *Bizlatin Hub*. Recuperado de: <https://www.bizlatinhub.com/es/inflacion-en-argentina-y-su-efecto-en-las-empresas/>
- Yelicich, M. B. (2019). *La incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia (Trabajo Final de Grado)*. Universidad Católica de Salta. Recuperado de: [https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=1958](https://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1958)

Rivas Molina, F. (17 de abril de 2023). La política Argentina se crispa al ritmo de la inflación. *El País*. <https://elpais.com/argentina/2023-04-17/la-politica-argentina-se-crispa-al-ritmo-de-la-inflacion.html>

Melo, A. (8 de agosto de 2019). Cual es la importancia de las redes sociales para una empresa. *InMarketing*. <https://blog.inmarketing.co/blog/cual-es-la-importancia-de-las-redes-sociales-para-una-empresa>

## Anexos

### Anexo I: Perfil de puesto – Responsable de RRHH



PERFIL DE PUESTO	
Fecha de elaboración:	3 de agosto de 2023
Nombre del puesto:	Responsable de Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
Supervisado por:	Gerencia

Objetivo general del puesto
Gestionar, coordinar y profesionalizar los procesos relacionados a los recursos humanos, delineando estrategias orientadas a la consecución de las metas de la organización.
Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de recursos humanos</li> <li>- Coordinar y ejecutar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal</li> <li>- Planificar y coordinar programas de capacitación y desarrollo del personal</li> <li>- Gestionar el sistema de compensación y beneficios a través de la propuesta de valor al empleado.</li> <li>- Liquidación de salarios.</li> <li>- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y regulaciones aplicables</li> </ul>
Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título universitario en Recursos Humanos o Psicología con profesionalización en RRHH.</li> <li>- Experiencia de al menos 5 años en puestos similares, preferiblemente en roles de supervisión o gerenciales.</li> <li>- Conocimiento de las leyes laborales y regulaciones vigentes.</li> <li>- Habilidades de liderazgo, gestión de equipos y resolución de conflictos.</li> <li>- Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.</li> <li>- Capacidad para trabajar de manera autónoma y también en equipo.</li> </ul>

Revisado por:		Fecha:	
Aprobado por:		Firma:	
Ultima actualización por:			

*Anexo II: publicación anuncio de empleo en las redes sociales de la empresa*



¡Querida red!

Nos encontramos en la búsqueda de un/a PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS SENIOR para una importante empresa.

Sus principales tareas van a ser:

- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de recursos humanos
- Coordinar y ejecutar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Planificar y coordinar programas de capacitación y desarrollo del personal
- Gestionar el sistema de compensación y beneficios a través de la propuesta de valor al empleado.
- Liquidación de salarios.
- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y regulaciones aplicables

Requisitos:

- Título universitario en Recursos Humanos o Psicología con profesionalización en RRHH.
- Experiencia de al menos 5 años en puestos similares, preferiblemente en roles de supervisión o gerenciales.
- Habilidades de liderazgo, gestión de equipos y resolución de conflictos.

Envíanos tu CV a [rrhh@consultoralr.com.ar](mailto:rrhh@consultoralr.com.ar)

Fuente: Elaboración propia



*Anexo III: Guía de preguntas***Preguntas guías para entrevistas**

## 1° entrevista

- Contarme más de vos...
- ¿Dónde estudio? ¿Porque eligió esa universidad?
- ¿Por qué eligió esa carrera?
- Experiencias laborales
- Porque se fue/ se quiere ir de su último trabajo?
- Experiencia liderando equipos, contarme un poco de eso...
- Fortalezas y debilidades
- Que expectativas tienes sobre este trabajo
- ¿Cómo actuarías si no sabes cómo resolver algún problema?
- ¿Por qué deberíamos contratarte?
- Le contamos como continua el proceso

Fuente: Elaboración propia



## MANUAL DE INDUCCION

AÑO 2023

¡Bienvenido/a!

*Anexo V: Modelo manual de inducción*

Bienvenido/a a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., una empresa comprometida con la excelencia y el éxito. Nos complace darte la más cordial bienvenida a nuestra organización. Estamos emocionados de contar contigo como parte de nuestro equipo.

En Redolfi., valoramos y reconocemos el talento y la dedicación de nuestros colaboradores. Nuestro objetivo es brindarte un entorno de trabajo enriquecedor, donde puedas desarrollar tus habilidades, alcanzar tus metas profesionales y formar parte de nuestro crecimiento continuo.

Durante este proceso de inducción, te proporcionaremos la información necesaria para que te familiarices con nuestra empresa, nuestros valores, nuestra cultura y nuestros procedimientos. Además, te brindaremos apoyo y orientación para que te integres de manera exitosa en tu nuevo rol.

Confiamos en que tu experiencia en la empresa será enriquecedora y gratificante. Estamos aquí para apoyarte y ayudarte a alcanzar tu máximo potencial. Esperamos que tu trayectoria con nosotros sea llena de éxitos y oportunidades.

¡Bienvenido/a a nuestro gran equipo!



### **Un poco de nosotros**

La empresa fue fundada hace más de 60 años, exactamente en 1975, en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba por Alonso J. Redolfi y José A. Redolfi, padre e hijo, como sociedad de hecho. En el año 1990 se empieza a llamar *A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*, a partir del año 2007 la sociedad queda conformada por José Redolfi con un 85% del capital social y sus 3 hijos Pablo, Lucas e Ignacio con un 5% cada uno.

Desde nuestros inicios nos dedicamos a la comercialización mayorista de productos alimenticios refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, etc. Actualmente, contamos con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Distribuimos y comercializamos varias marcas a minoristas en toda la provincia de Córdoba y también en provincias cercanas. Nuestros clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, entre otros.

Con el paso de los años, hemos logrado un crecimiento constante y una gran clientela. En la actualidad, contamos con una nómina de aproximadamente 170 empleados distribuidos en las distintas sucursales. También disponemos de una flota de vehículos para supervisión, incluidos 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños y 23 de mayor tamaño, así como 20 camiones y 5 montacargas.

Nuestra estrategia comercial es diferenciarse de nuestros competidores mediante un servicio orientado a la satisfacer a los clientes y con precios competitivos. Esto es posible gracias al amplio surtido de productos ofrecidos y a una política de precios bajos.

*Anexo VII: Modelo Manual de Inducción***Visión, Misión y Valores**

**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.

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

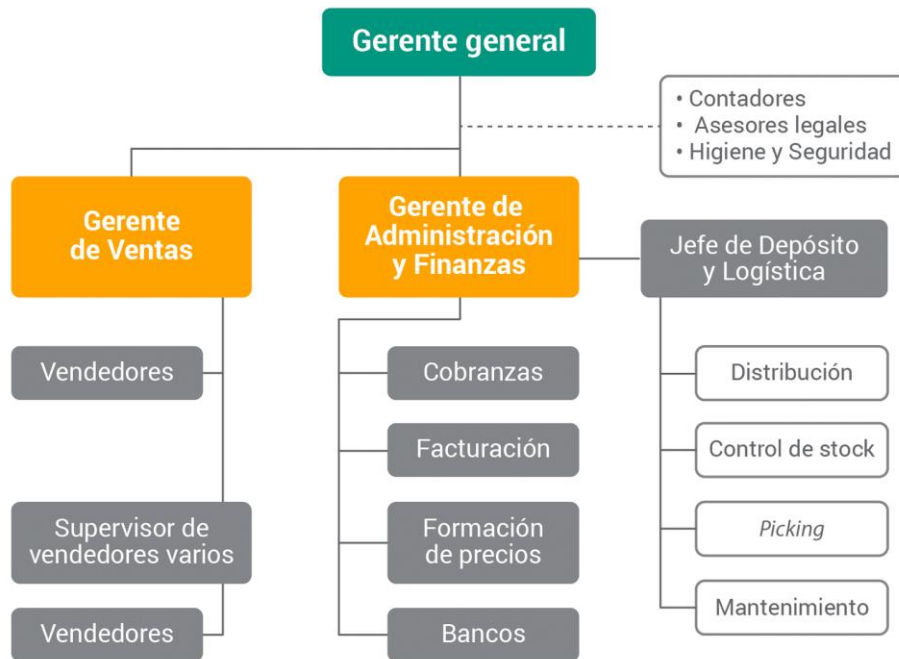
**Valores:**

- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.
- 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.
- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada
- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

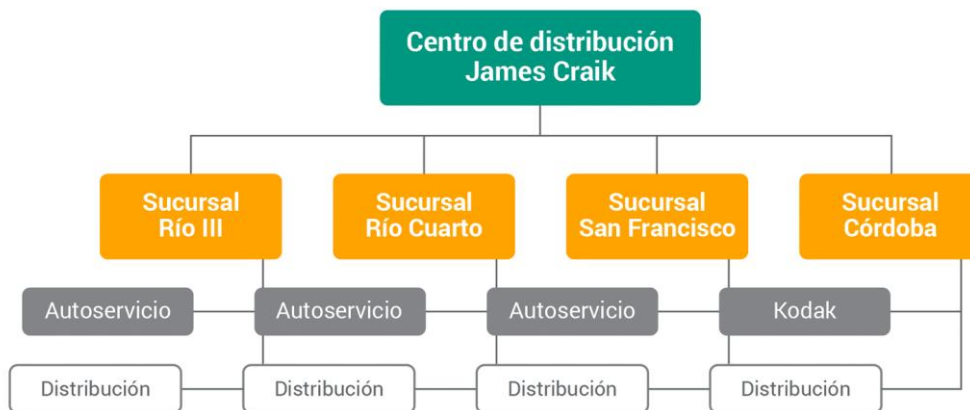
Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII: Modelo Manual de Inducción

**Organigrama Centro de James Craik**



**Organigrama de sucursales**



Fuente: Elaboración propia.

*Anexo IX: Modelo Manual de Inducción (propuesta económica aceptada previamente)*



Fecha de propuesta: .../.../....

Propuesta (Nombre de la persona)

Puesto: ...

Forma de contratación:

- Sueldo neto: \$...
- Variable: (por ejemplo, si es un puesto de alta jerarquía, un sueldo extra o bonos trimestrales según logro de objetivos planeados entre ambas partes al inicio del periodo laboral)

Principales responsabilidades:

- 
- 
- 
- 

Horario:

Días laborales:

Beneficios:

- Desarrollo profesional.
- Flexibilidad laboral.
- Programas de bienestar.
- Día de cumpleaños libre (con oportunidad de elegir trabajar o no).
- Caja navideña.
- Cada dos meses en cada sucursal se sortea una Gift Card de \$15.000 en productos comercializados por la empresa.
- "Días Redolfi", días libres de acuerdo con la antigüedad (1 día cada dos años laborales) para poder realizar trámites, estudios médicos, etc.

.....

Firma

.....


Aclaración

## Anexo X: Encuesta para evaluar proceso de inducción

### Encuesta anónima inducción de personal

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

lucianarrodriguez22@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

 No compartido

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

Recibió inducción cuando ingreso a la empresa? \*

Sí

No

Se le informo sobre las tareas a realizar en su puesto? \*

Sí

No

Tal vez

Recibió usted una adaptación inicial a su puesto de trabajo? \*

Sí

No

Tal vez

Conoce usted las funciones del departamento en el que se encuentra? \*

Sí

No

Tal vez

Conoce usted la historia de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.? \*

Sí

No

Tal vez

Fuente: elaboración propia



*Anexo XI: Encuesta para evaluar proceso de inducción*

Conoce los nombres de los directivos de la empresa? \*

Sí

No

Tal vez

Conoce la misión, visión y valores de la empresa? \*

Sí

No

Tal vez

Conoce los objetivos de la empresa?

Sí

No

Tal vez

Recibió la documentación con información sobre su puesto, sus derechos, obligaciones, propuesta económica, etc?

Sí

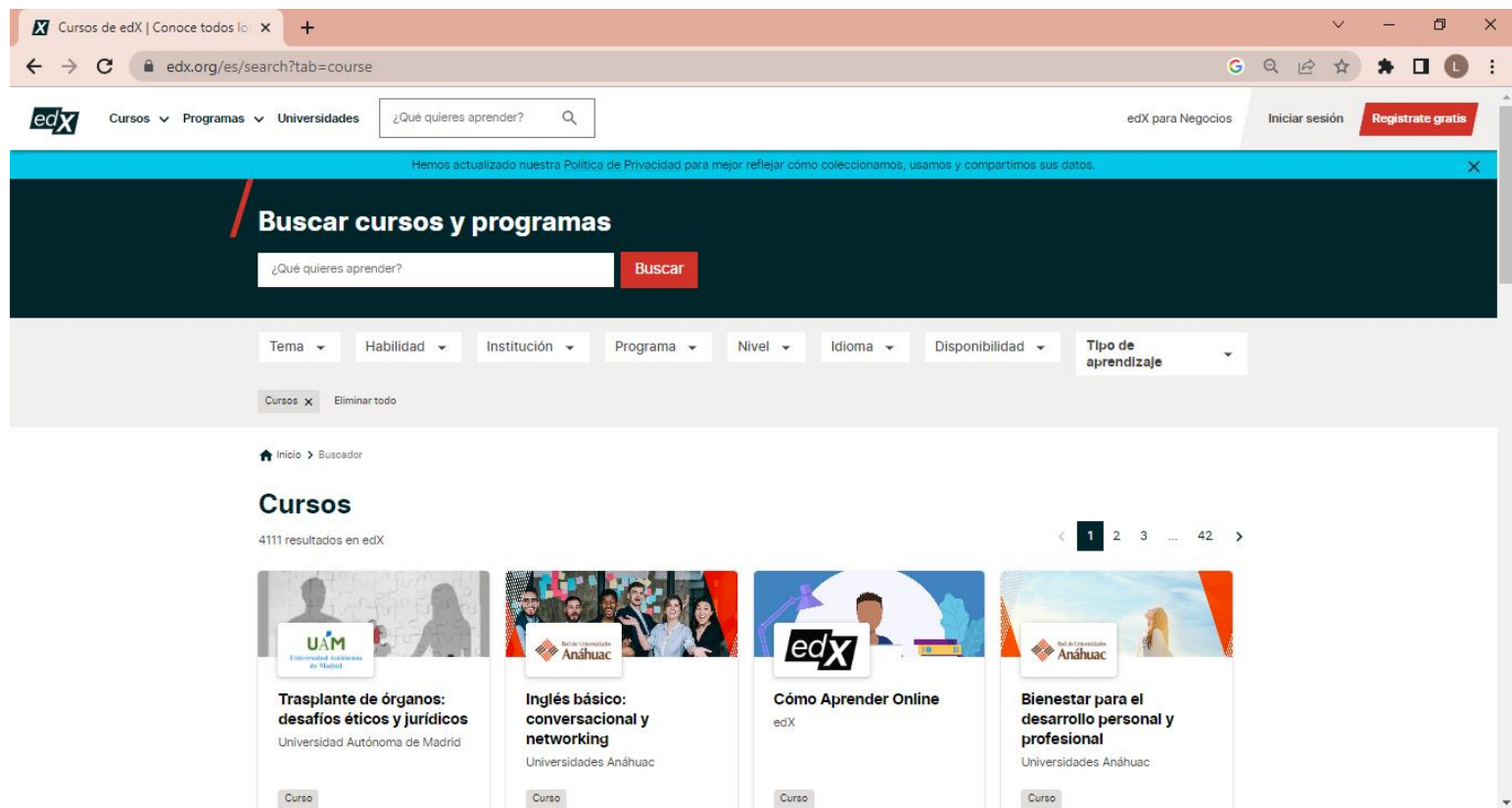
No

Enviar [Borrar formulario](#)

Fuente: elaboración propia

## Anexo XII: Página edX.org con diversas capacitaciones

<https://www.edx.org/es>



The screenshot displays the edX.org website interface. At the top, there is a navigation bar with the edX logo, menu items for 'Cursos', 'Programas', and 'Universidades', a search input field with the placeholder '¿Qué quieres aprender?', and links for 'edX para Negocios', 'Iniciar sesión', and 'Regístrate gratis'. A privacy policy notice is visible below the navigation bar. The main section is titled 'Buscar cursos y programas' and features a search input field and a 'Buscar' button. Below this, there are several filter dropdown menus: 'Tema', 'Habilidad', 'Institución', 'Programa', 'Nivel', 'Idioma', 'Disponibilidad', and 'Tipo de aprendizaje'. A 'Cursos' filter is active, and a link to 'Eliminar todo' is provided. The page shows a breadcrumb trail 'Inicio > Buscador' and a heading 'Cursos' with '4111 resultados en edX'. A pagination bar indicates the current page is 1 of 42. Four course cards are displayed in a grid:

- Trasplante de órganos: desafíos éticos y jurídicos** by Universidad Autónoma de Madrid.
- Inglés básico: conversacional y networking** by Universidades Anáhuac.
- Cómo Aprender Online** by edX.
- Bienestar para el desarrollo personal y profesional** by Universidades Anáhuac.

## EMPLEADA DEL MES



**MARIA JOSE GOMEZ**

Por tu gran compromiso con la empresa, excelente atención con los clientes y generadora de un hermoso clima laboral, A.J & J. A. Redolfi te reconoce como la empleada del mes!!

Gracias por tu esfuerzo y dedicación ¡Felicidades!

*Anexo XIV: Ejemplo regalo empresarial a empleados por reconocimiento*



*Anexo XV: ejemplo modalidad "Días Redolfi"*

Los días Redolfi serán distribuidos según la antigüedad de cada trabajador de la empresa, el empleado comenzara con 2 días Redolfi a partir de los 6 meses de trabajo y se la ira sumando 1 día cada dos años cumplidos en la empresa:

- De 6 meses a 2 años: 2 días Redolfi
- De 2 a 4 años: 3 días Redolfi
- De 4 a 6 años: 4 días Redolfi
- De 6 a 8 años: 5 días Redolfi
- De 8 a 10 años: 6 días Redolfi (y así sucesivamente)

Estos días no son acumulables, no se pueden juntar con días de vacaciones o fines de semana largos, no son pagados como vacaciones ni tampoco descontados, simplemente son días libres para realizar tramites o lo que el empleado desee.

Fuente: Elaboración propia

*Anexo XVI: Modelo Gift Card Redolfi*

Frente



Dorso



Fuente: Elaboración propia

Anexo XVII: Encuesta PVE

## Encuesta satisfacción propuesta de valor al empleado

Esta encuesta es de carácter anónimo, por favor se le solicita contestar con sinceridad e individualmente

lucianarrodriguez22@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

**Rango de edad**

Entre 18 y 25

Entre 26 y 35

Entre 36 y 45

Entre 46 y 55

Entre 56 y 65

---

Como calificaria los siguientes beneficios del 1 al 5? (Siendo 1 muy bajo y 5 muy alto) \*

	1	2	3	4	5
Programas de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de reconocimiento empleado del mes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días Redolfi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorteo de Gift Card cada 2 meses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caja navideña	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Día de cumpleaños libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

*Anexo XVIII: Encuesta PVE*

<p>Cree que los beneficios estan claros?</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p> <p><input type="radio"/> Otro: _____</p>
<p>Agregaría o cambiaria algún beneficio?</p> <p><input type="radio"/> Opción 1</p>
<p>Siente que hay algún beneficio que no esta siendo aprovechado?</p> <p>Tu respuesta _____</p>
<p>Algo que nos quieras comentar</p> <p>Tu respuesta _____</p>

Fuente: Elaboración propia