

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado



**Rediseño de la Propuesta de Valor al Empleado y desarrollo estratégico de la
Marca Empleadora en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L**

Alumna: Norma Viviana Galian Alvarado

DNI: 28956851

Legajo: VRHU19090

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Directora de TFG: Gambino, Natalia

Córdoba, Argentina

-2023-

Agradecimientos

A mis hijos Joaquín y Luciano por acompañarme en este viaje, por comprenderme, apoyarme y celebrar cada logro obtenido. Esta experiencia ha sido enriquecedora gracias al apoyo incondicional de ellos y me han dado la fuerza y determinación necesarias para completar esta etapa de mi vida académica.

A mi padre, que, aunque ya no está a mi lado, siempre creyó en mi capacidad para lograr todo lo que me propusiera.

También quiero expresar mi gratitud a mi madre, hermanos, mi compañero y amigas. Gracias por estar a mi lado en este viaje, por creer en mí y por celebrar cada paso dado.

Resumen

En este trabajo final de grado, se plantea una propuesta de fortalecimiento de la marca empleadora de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo desde hace más de 50 años. Mediante un análisis interno y externo, se realiza un diagnóstico de situación y se establece como objetivo general diseñar e implementar un Employee Journey Map que eleve la Propuesta de Valor al Empleado, mejorando su experiencia en la empresa, aumentando su productividad y la rentabilidad operativa de la empresa en un 12% anual. Para lograrlo, se propone implementar un plan estratégico que incluye la incorporación de un Líder de Recursos Humanos, la sensibilización de los líderes sobre su rol en la gestión de la experiencia de los empleados y el rediseño de una Propuesta de Valor al Empleado considerando cada etapa de su viaje en la organización. Se utilizan herramientas de medición financiera determinando que el proyecto de inversión es rentable en el período propuesto. Se destaca la importancia de medir periódicamente la eficacia de las acciones implementadas y ajustar de manera sistemática la Propuesta de Valor al Empleado para fortalecer la fidelización y mejorar productividad de los colaboradores.

Palabras claves: marca empleadora – employee journey map – propuesta de valor al empleado – experiencia del empleado

Abstract

In this final degree work, a proposal is made to strengthen the employer brand of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated to the marketing and distribution of mass consumption products for over 50 years. Through an internal and external analysis, a situation diagnosis is made and the general objective is to design and implement an Employee Journey Map that raises the Employee Value Proposition, improving their experience in the company, increasing their productivity and the company's operating profitability by 12% per year. To achieve this, we propose to implement a strategic plan that includes the incorporation of a Human Resources Leader, the sensitization of leaders about their role in managing the employee experience and the redesign of an Employee Value Proposition considering each stage of their journey in the organization. Financial measurement tools are used to determine that the investment project is profitable in the proposed period. The importance of periodically measuring the effectiveness of the implemented actions and systematically adjusting the Employee Value Proposition to strengthen loyalty and improve employee productivity is highlighted.

Keywords: employer brand - employee journey map - employee value proposition - employee experience

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de la situación</i>	8
Análisis PESTEL.....	10
Cinco Fuerzas de Porter	14
<i>Marco Teórico</i>	17
Marca Empleadora	17
Responsable del sector de Recursos Humanos	17
Experiencia del empleado	18
Employee Journey Map (mapa de viaje del empleado)	18
Propuesta de Valor al Empleado	19
<i>Diagnóstico</i>	20
Conclusión diagnóstica	20
<i>Plan de implementación</i>	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcance y limitaciones	22
Acciones a desarrollar	23
Selección e incorporación de un Profesional de RRHH.....	23
Taller de sensibilización a líderes sobre la Experiencia del Empleado y el impacto en la Marca Empleadora.....	¡Error! Marcador no definido.
Rediseño de la Propuesta de Valor al Empleado en las principales etapas del Employee Journey Map.	25
Medición de la Propuesta	28
Marco de tiempo para la implementación	28
Evaluación del impacto de la implementación	28
<i>Conclusión</i>	30
Recomendaciones	30
<i>Bibliografía</i>	32
<i>Anexos</i>	35

Introducción

En este trabajo final de grado se pretende realizar un análisis de caso sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con el objetivo de identificar falencias y oportunidades de mejora en la Gestión de los Recursos Humanos para mejorar la experiencia de los colaboradores, la productividad y el fortalecimiento de la Marca Empleadora (ME).

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar fundada en 1975 por Alonso J. y José A. Redolfi con epicentro en la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con más de 50 años de trayectoria en el ámbito de la venta mayorista y distribución de productos alimenticios, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería.

A lo largo de los años, esta organización ha logrado expandirse tanto en estructura y geografía, como también en facturación. Actualmente cuenta con cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Además, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a sus sucursales.

La nómina de colaboradores alcanza un total de 170 personas, repartidas entre las distintas sucursales y encuadradas bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de Comercio.

Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de la Provincia de Córdoba y del sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. La estrategia que la empresa se plantea 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”. (Univ. Empresarial Siglo 21, Canvas, 2023).

Su estructura está compuesta por sectores de ventas, administración, finanzas, depósito y logística, y con servicio externo de contabilidad, legales e higiene y seguridad, no así con un sector de Recursos Humanos. Esto trae como consecuencia la inexistencia o informalidad en la ejecución de procesos críticos de recursos humanos.

Distintos antecedentes dan cuenta de la importancia de implementar Propuestas de Valor para el Empleado, mejorar la experiencia del empleado y gestionar proactivamente el desarrollo de una marca empleadora, las implicancias que supone y los beneficios que puede aportar:

Según el estudio *State of the Global Workplace* de Gallup, “sólo el 15% de los empleados están comprometidos con su marca empleadora” (citado en Fons, 2023). Ante tales resultados la autora

considera que “es importante que los equipos de RRHH realicen un proceso de introspección, diseñen una planificación y una posterior ejecución para atender la problemática” (Fons, 2023).

Por otro lado, una investigación representativa sobre marca empleadora realizada por la Consultora Randstad titulada *Employer Brand Research 2022 – Argentina*, donde recopila resultados de 4.423 personas, informa sobre que los 5 (cinco) factores más importantes que tienen en cuenta empleados potenciales a la hora de elegir un empleador. Arroja como resultado que el “66% de los encuestados valora un ambiente de trabajo agradable, el 64% salario y beneficios atractivos, el 62% seguridad laboral, el 60% oportunidades de desarrollo profesional y un 52% equilibrio familiar y profesional”. Cabe mencionar como dato relevante por el tipo de perfiles operativos que predominan en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, que el informe arroja además que, en cuanto a empleados de tipo operativos, “el 65% creen que un ambiente de trabajo agradable es primordial, incluso más importante que el salario y los beneficios (60%)” (*Employer Brand Research 2022*, pp.10).

Paula Mariana Ramírez (2019), en su Trabajo de Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Cuyo sobre Felicidad Organizacional, concluye que:

Los beneficios asociados a su implementación, tanto para las compañías como para sus colaboradores, han sido comprobados por numerosos estudios y es por ello que cada vez son más las organizaciones que buscan incorporarla a su gestión de RRHH, basados en un accionar ético, comprometidos con el valor y la importancia que las personas merecen. El aumento de la productividad, la mejora en la eficiencia, la mejora de las relaciones interpersonales, son algunos de los muchos beneficios relacionados. (Ramirez, 2019, pág. 133)

Como último antecedente se hace mención a Gómez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati (2016) quienes, en su trabajo final de grado, en la Universidad Argentina de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas, realizaron un estudio de campo cualitativo sobre *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas*, concluyendo que “el *employer branding* es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal”. Es decir, que “mejora la retención del talento, así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse

más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador”. Mencionan además que, “tanto la creación como el mantenimiento de la marca se basa en un cuidado constante y cohesivo de acciones que fomenten la fidelización y la motivación”, y por último hacen mención sobre como “el desarrollo de una Propuesta de Valor para el Empleado es el pilar central de todo el accionar”. (Gómez, Ruibal, & Stanta Salvati, 2016, pág. 58)

Por todo lo antes mencionado, en función de cómo el concepto de Marca Empleadora va tomando cada vez mayor relevancia en la gestión de los recursos humanos, es que se considera fundamental la creación del sector de RRHH en A.J & J.A Redolfi S.R.L para profesionalizar los procesos claves de recursos humanos, diseñar y ejecutar programas de bienestar para mejorar la experiencia del empleado. Del beneficio que supone la ejecución de este tipo de acciones se obtiene una ventaja competitiva al considerar que colaboradores felices, satisfacen mejor al cliente y esto impacta en la rentabilidad de la empresa, que luego también puede ser trasladado ese crecimiento en la comunidad al poder generar nuevas fuentes de empleo, generando así un círculo virtuoso.

Análisis de la situación

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es una empresa familiar con sólida presencia y reconocimiento en la provincia de Córdoba. Desde hace más de 50 años se desempeñan en el sector mayorista de productos alimenticios y de consumo masivo.

Se origina en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina y hoy cuenta con 4 sucursales y 5 centros de distribución en otras localidades, teniendo un alcance en todo Córdoba y en provincias limítrofes como La Pampa, San Luis y Santa Fe.

Dentro de su marco estratégico se menciona su visión de

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 Empresarial Siglo 21, Canvas, 2023).

Así mismo sobre su misión de atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de Valores 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 Empresarial Siglo 21, Canvas, 2023).

Los valores bajo los que se rigen son: respeto al cliente; confianza; esfuerzo y dedicación; honestidad; responsabilidad social y comunitaria; sentido de equipo; y orientación al cliente (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2023).

Al observarse cómo está compuesta su estructura, en la que cuentan con sectores de ventas, administración, finanzas, depósito y logística, y con servicio externo de contabilidad, legales e higiene y seguridad puede notarse claramente la ausencia de un sector de Recursos Humanos, (sumamente necesario para una correcta gestión de las personas en la Organización) y como

anteriormente se hace mención, esto trae como consecuencia la inexistencia o informalidad en la ejecución de procesos críticos de recursos humanos tales como:

- Reclutamiento y selección de personal: actualmente se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada responsable los evalúa y contrata. Si lo que se precisa es un cargo de alta responsabilidad, entonces la búsqueda se realiza mediante publicación de avisos en diarios, usando fuentes de reclutamientos muy tradicionales y ya casi obsoletas.

- Inducción: No existen programas de inducción a los nuevos colaboradores, los mismos aprenden mientras trabajan. Esto puede tener un fuerte impacto en la imagen que éstos construyan sobre la empresa, lo que puede llegar a impactar negativamente en su sentido de pertenencia y compromiso con la misma.

- Administración de Recursos Humanos: La liquidación de sueldos para 132 empleados se realiza desde Administración, se carece de información de cómo administran las novedades de los colaboradores para realizar una correcta liquidación ni tampoco se menciona como administran los legajos, antecedentes de los empleados y cumplimiento del convenio del Sindicato de empleados de comercio (convenio colectivo de trabajo en el cual están encuadrados).

- Capacitación y Desarrollo: Carecen de planes de capacitación, desarrollo, sucesión, y evaluación de desempeño ya que actualmente solo se basan en la confianza y la antigüedad como herramienta de decisión para las promociones internas.

- Gestión de Clima Laboral: La empresa no realiza mediciones y programas formales para el fortalecimiento del mismo ni la implementación estratégica de programas de beneficios y bienestar para los colaboradores que logren una buena experiencia para el empleado. Se realizó una sola encuesta en el año 2005 pero se carece de la información de esos resultados.

- Organigrama y Descriptivos de puestos: En relación a la estructura formal de la organización, cuentan con organigramas para las sucursales y para el Centro James Craik, no así con descripciones de todos los puestos existentes. E incluso existen funciones no clarificadas o puestos no representados en el organigrama. (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas, 2023).

Aunque la rotación actual del personal pareciera no ser una problemática debido a que presentan números bajos, los procesos ineficientes o inexistentes mencionados anteriormente pueden influir directamente en la satisfacción de los colaboradores afectando al clima laboral y la productividad de los mismos, generando, además, posibles pérdidas para el negocio. En consecuencia, esto

también impacta en la imagen corporativa como empresa empleadora, pudiendo no ser atractiva para nuevos talentos y generando mayores costos de selección e incorporación.

Análisis PESTEL

Al analizar el contexto externo en que opera la empresa y los factores que pueden afectar directa o indirectamente en su desarrollo, se utiliza la herramienta PESTEL para hacer referencias a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Al mencionar *factores políticos*, se debe considerar que este año 2023 habrá cambios de gobierno a nivel nacional y ciertas políticas gubernamentales pueden afectar la industria alimentaria y el Comercio en Argentina, lo cual tendrá un impacto inevitable en el plano económico y social.

Haciendo referencia a la política económica, el gobierno argentino busca implementar medidas para estabilizar la economía, como controles de precios y de cambios, aunque también se enfrenta constantemente a críticas por la falta de transparencia y la inconsistencia de las políticas que generan más incertidumbres que confianza.

Tomando como reseña el análisis realizado por Santander Trade Market (2023) sobre el contexto político y económico referimos que:

El Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por 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. (Santander Trade Market, 2023).

En relación a los *factores económicos* se puede enunciar que la economía argentina enfrenta desafíos significativos en los últimos años, debido a las altas tasas de inflación, devaluación de la moneda, aumento del desempleo y la pobreza, y una economía estancada.

La inflación es un problema constante en Argentina, lo que aumenta sistemáticamente los costos de producción y reduce la demanda de bienes y servicios. Sumado a esto, la inestabilidad

del tipo de cambio afecta significativamente la capacidad de las empresas para planificar y presupuestar, y pone en peligro toda posibilidad de inversión y crecimiento.

Según una nota publicada por Infobae (abril, 2023), el Banco Mundial cambió sus proyecciones y pronosticó que la Argentina no crecerá durante este año, refiriendo que:

El Banco Mundial afirmó que la Argentina no crecerá este año y consideró que el país necesita lograr estabilidad macroeconómica para atraer inversiones que permitan un crecimiento económico que baje la pobreza.

La entidad redujo su proyección de crecimiento de la Argentina del 2 al 0 por ciento para este año; y fijó una estimación del 2% para 2024. (Infobae, 2023)

En relación a los *factores socioculturales*, estos son de suma importancia debido a varios aspectos tales como los hábitos de consumo de los clientes que pueden cambiar debido a cambios en el estilo de vida, la moda, la preocupación por la salud o la conciencia ambiental. La empresa debe estar atenta a estos cambios y adaptar oportunamente sus productos y servicios para satisfacer las nuevas demandas.

En materia de atracción de talento y luego de la pandemia por COVID-19, no solo los procesos de reclutamiento y selección se han modificado sino también las expectativas laborales de las personas. Hoy las empresas más atractivas para trabajar son aquellas que ofrecen modalidad remota o híbrida, tienen políticas de flexibilidad para sus equipos que buscan integrar o equilibrar su vida laboral y personal, ofrecen programas de bienestar y muestran atención en el cuidado de la salud emocional de las personas. Por ende, si las organizaciones buscan perdurar en el tiempo y minimizar la rotación de su capital humano deben invertir en mejores entornos laborales y desarrollar su marca empleadora.

Randstad, Consultora Internacional de Recursos Humanos, presentó los resultados de la última edición del Workmonitor, informe que releva las expectativas, estados de ánimo y comportamiento de los trabajadores en 34 países, incluido Argentina.

De acuerdo con una encuesta, el 81% de los trabajadores en Argentina valora mucho tener horarios de trabajo flexibles. Además, el 75% considera que es muy importante tener la opción de trabajar desde casa o de manera remota. (Randstad, 2023).

Andrea Ávila (2023), CEO de Randstad para Argentina y Uruguay comenta al respecto:

Luego de los grandes cambios que la pandemia instauró definitivamente en el mundo laboral como el trabajo remoto, por objetivos y bajo formatos mucho más flexibles, resulta completamente natural que los trabajadores aspiren a empleos que se ajusten más a sus necesidades y deseos, teniendo siempre como foco alcanzar un mayor balance entre vida profesional y personal. (Randstad, 2023, recuperado de https://bit.ly/Randstad_2023).

Como factores tecnológicos es fundamental considerar la evolución tecnológica, continua y acelerada. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L debe estar atenta a las tecnologías emergentes que puedan ser disruptivas en la industria y evaluar su potencial para mejorar la eficiencia de sus colaboradores, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente.

En relación a la importancia del desarrollo tecnológico, la OIT alude:

En la economía y en el contexto de competencia internacional que se avecina, la calidad de la fuerza laboral jugará un papel fundamental para el desarrollo de Argentina. Si el país quiere beneficiarse con las nuevas oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y el mercado mundial, se deberá invertir fuertemente en la fuerza laboral. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2019, p.195).

La empresa debe conocer los *factores ecológicos* y el impacto ambiental de su actividad en relación a la producción, almacenamiento y distribución de los alimentos. Esto incluye el manejo de residuos, la eficiencia energética, transporte sostenible y la reducción de emisiones de carbono, entre otros.

En general, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. debe considerar su impacto ambiental en todas las etapas de su cadena de valor, desde la producción hasta la entrega de sus productos, y buscar oportunidades para mejorar su desempeño ambiental y promover la sostenibilidad en su sector.

Así mismo es importante que la empresa considere desarrollar acciones de responsabilidad social y de triple impacto. Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pueden tener

un impacto positivo en la marca empleadora de una organización, al generar una mayor satisfacción y compromiso entre los colaboradores actuales, ya que se sentirían orgullosos de trabajar en una empresa comprometida con la sociedad y el medio ambiente, además de que pueden atraer a candidatos con un perfil más comprometido con la sociedad y el medio ambiente.

Manpower Group (2023) comenta en su blog *Ser sustentable, ¿Le agrega valor a la empresa?* Que todo lo que hagamos habla de nosotros, y todo lo que hagamos se sabrá al instante. Estamos inmersos en una economía circular, por ende, es cada vez más notorio que una acción, sin importar dónde transcurra, tendrá consecuencias. Es por eso que surgen las gerencias de sustentabilidad, porque descuidar este aspecto es como estar desconectado del mundo. Y lo decimos en el sentido más literal: no ser sustentable implica arriesgarse a perder negocios, financiamiento y hasta al mejor talento (como se citó en Manpower Group, 2023, recuperado de <https://bit.ly/Manpower2023>)

Como *factores legales* se hace mención que, en Argentina existen regulaciones y leyes específicas que afectan a la industria alimentaria, como la Ley de Defensa del Consumidor, la Ley de Etiquetado de Alimentos y la Ley de Seguridad Alimentaria, por lo que la empresa debe estar al tanto de estas regulaciones y asegurarse de cumplirlas para evitar posibles sanciones o multas.

En relación a las regulaciones que alcanzan a la gestión del capital humano, es importante conocer que el mercado del trabajo en Argentina está regulado por una serie de leyes y normativas a tener en cuenta, tales como: Ley de Contrato de Trabajo (LCT 20.744) que regula las relaciones laborales entre empleados y empleadores en Argentina, el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT 130/75) que establece las condiciones laborales específicas del sector Comercio, que encuadra a la actividad y regula las escalas salariales vigente a aplicar en las liquidaciones de sueldos de los sus colaboradores; Ley de Riesgos del Trabajo (LRT 24.557) que establece el marco normativo para la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, así como la responsabilidad de los empleadores en la protección de la salud y seguridad de los trabajadores.

En conclusión, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L debe considerar los factores mencionados anteriormente para poder adaptarse y competir en un mercado en constante evolución y cambio. Es importante que la empresa esté al tanto de las regulaciones y leyes que afectan a la distribución

de alimentos en Argentina, así como de las tendencias y preferencias de los consumidores para poder adaptar su oferta de productos y servicios.

Cinco Fuerzas de Porter

Para poder analizar la competencia y las oportunidades en el mercado de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, se utilizará las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de análisis.

Al respecto de las *amenazas de nuevos competidores*, la barrera de entrada de estos es considerada baja ya que es una actividad relativamente sencilla de realizar y de fácil acceso a los productos que se comercializan. A pesar de esto, la empresa cuenta con posicionamiento, con economía de escala y una red de distribución bien establecida, lo que hace a los nuevos competidores les resulte más dificultoso ser una gran amenaza para ellos.

La *rivalidad entre los competidores existentes* es alta debido a la gran cantidad de competidores en el mercado, tanto mayoristas con salones comerciales como empresas con preventistas y entrega a domicilio. No obstante, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L posee ventajas competitivas, como su estructura sólida, capacidad de ofrecer precios competitivos debido a sus economías de escala, y su capacidad de diferenciarse con servicios como tiempos de entrega acotados y asesoramiento comercial.

En relación a la *amenaza de productos sustitutos*, existe una amplia gama de productos, en el mercado, que pueden sustituir a los que la empresa comercializa, lo que hace que tenga que estar atenta a la competencia y a los cambios en la demanda de los consumidores para poder ampliar su oferta y no perder uno de sus diferenciales de mercado, el de ofrecer gran variedad de productos.

El *poder de negociación de los proveedores* es moderado debido a la gran cantidad de proveedores de alimentos en el mercado. Pese a ello, la empresa tiene como proveedores a firmas de renombre y son distribuidores oficiales de algunas de ellas sumado a que posee solidez financiera, buen manejo contable y óptimas relaciones con sus proveedores generan confianza ante estos para conservar la exclusividad y/o abastecimiento, pudiendo llegar a lograr beneficios en plazos y formas de pago.

En cuanto al *poder de negociación de los clientes*, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L cuenta con ventajas competitivas, tales como: su capacidad de ofrecer variedad de productos y marcas, precios competitivos debido a sus economías de escala, su fuerte orientación a la satisfacción del cliente,

su capacidad de diferenciarse con servicios como tiempos de entrega reducidos y asesoramiento comercial. Sin embargo, y aun cuando el poder de negociación de los clientes es reducido sobre precio, financiación y servicio, existe una extrema sensibilidad ante los precios y a la cantidad de negocios que comercializan productos similares lo que hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente al no ser exclusivos de la empresa.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L debe estar atenta a los cambios en la demanda de los consumidores y a la competencia de productos sustitutos en el mercado. Si bien, se enfrenta a una alta rivalidad entre competidores existentes y una alta presión de los clientes para ofrecer precios competitivos, goza de diferenciales de negocio que le permiten destacarse ante la competencia y mantener su posición en el mercado.

Análisis FODA

Por último, se usa método FODA para identificar factores internos y externos que afectan el rendimiento de la empresa en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En relación a las *Fortalezas* se pueden mencionar algunas tales como: reconocimiento y aceptación de la comunidad, trayectoria en el rubro y constante crecimiento, la permanencia y estabilidad de la empresa, presencia estratégica en ciudades importantes de la provincia, precios competitivos y fuerte orientación al servicio y satisfacción de sus clientes, objetivo de continuar con la inversión de expansión y desarrollo del negocio. Además de una buena relación empresa-colaborador y la baja rotación de estos últimos.

Entre las *Oportunidades* detectadas se mencionan: reconocimiento de la comunidad por las acciones de Responsabilidad Social que puede impactar positivamente en la marca empleadora, si se trabaja en un plan de comunicación externa. Canal de comercio electrónico como nuevo generador de ventas, implementación de estrategias de marketing masivas en como Hot Sale, Cyber Monday, etc. o financiamiento por diferentes medios de pagos y la posibilidad de ampliar canales y alcance en las redes sociales para comunicar acciones con sus colaboradores.

En cuanto a las *Debilidades* se identifican: inexistencia de un sector de Recursos Humanos, procesos de RRHH inexistentes tales como: Inducción a nuevos colaboradores, gestión de clima laboral, evaluación de desempeño, entre otros. Procesos de RRHH informales tales como: selección e incorporación, capacitaciones, promociones internas, administración de novedades del

personal, entre otros. Carecen de programas formales de beneficios y bienestar para los colaboradores, carencia de un software de gestión de recursos humanos, ausencias de Indicadores y KPI sobre la gestión de recursos humanos, promociones internas basadas en la confianza y no en competencias, no medición del clima laboral y satisfacción de sus empleadores y, por último, inexistencia de estrategia y planificación de la comunicación, publicidad y marketing.

Por último y dentro de las *Amenazas* detectadas se señalan: el comercio electrónico y la posibilidad a los clientes de que puedan hacer sus compras online sin esperar que los visite un preventista, el contexto inflacionario que impacta directamente en la rentabilidad del negocio y con esto las constantes modificaciones de precios obligadas por la inflación que repercuten en la operatividad y la relación con el cliente, además del incremento del comercio informal, dado el contexto económico del país, que genera una competencia desleal para la empresa y la pérdida del poder adquisitivo y caída del consumo de la clase media.

Tomando en cuenta los diferentes análisis realizados, se puede observar que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L está operando en un entorno económico, político y social complejo. Además, la rápida evolución tecnológica exige que las empresas cuenten con un capital humano capacitado y competente para enfrentar las demandas actuales.

La falta de formalidad y análisis técnico en los procesos de selección, movimientos internos y oportunidades de desarrollo, la ausencia de procesos y procedimientos en la gestión del capital humano, una propuesta de valor al empleado poco definida y la falta de medición del clima laboral son desafíos que la empresa enfrenta debido a la falta de una gestión profesionalizada de su talento.

Es decir que la ausencia de un sector de Recursos Humanos que ejecute de manera profesional los procesos relacionado con la gestión de las personas complica aún más las posibilidades de la empresa de satisfacer las exigencias del mercado.

Marco Teórico

Con el propósito de destacar la importancia del tema principal escogido para este trabajo, se detallan conceptos teóricos sobre Marca Empleadora, se brinda un acercamiento a los conceptos de Responsable del sector de Recursos Humanos como figura necesaria para el desarrollo de la marca empleadora y se abordan conceptos sobre Experiencia del Empleado o *employee experience*, Propuesta de Valor al empleado, y *employee journey map* o mapa de viaje del empleado.

Marca Empleadora

Ambler, T. y Barrow, S. (1996), definen la *Marca Empleadora* o *Employer Branding* como "el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora" (Ambler & Barrow, 1996) *The employer brand. Journal of Brand Management*, 4 (3 december), 185-206.

Por otra parte, Martha Alles (2014), define el término *marca empleadora* como aquel que describe la imagen alcanzada por una organización en el mercado, y explica que la construcción de esa imagen, que se proyecta hacia el exterior de la organización, es el resultado de la gestión de su reputación como empleador, tanto entre colaboradores actuales como futuros. (Alles, M. 2014, p.219).

Alles destaca que la marca empleadora es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones atraer, retener y fidelizar a los mejores talentos, al mismo tiempo que promueve una cultura de compromiso y alineamiento con los objetivos organizacionales.

Un concepto más actual a considerar es el de Aguado (2017) que define *Marca Empleadora* como "el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como lugar para trabajar, a través de la atracción y fidelización de las personas actuales y potenciales". (Aguado & Jimenez, 2017, pág. 121)

Responsable del sector de Recursos Humanos

Quien esté a cargo del sector de Recursos Humanos debe ofrecer soluciones en asuntos vinculados con su especialidad, asumiendo su rol desde diferentes perspectivas para ofrecer

soluciones a su alcance, tales como desde una mirada de la estrategia organizacional, el bienestar y satisfacción laboral de las personas, el desarrollo del talento desde un enfoque ganar – ganar, siendo un experto capaz de identificar las herramientas y prácticas adecuadas para alcanzar la estrategia y evidenciando un comportamiento ético en todo momento. (Alles, 2014).

Experiencia del empleado

La *experiencia del empleado* es la apreciación global que un empleado tiene de su relación con la organización en la que trabaja, desde la etapa de atracción hasta su desvinculación, y cómo esa experiencia afecta su bienestar, felicidad, satisfacción en el trabajo e imagen de la empresa. Se involucran aspectos emocionales, culturales, sociales y físicos del ambiente laboral y se enfoca en crear un ambiente de trabajo atractivo y positivo para los empleados.

Romero, M. (2021) define la *Experiencia del empleado* o “*Employee experience*” como la suma de “todo lo que observa, siente y vive un empleado a lo largo de su conexión con la organización, desde el primer contacto a la última interacción al abandonar la empresa, que influye sobre sus sentimientos, actitudes y comportamiento”. (Romero, M. 2021, p.61) y hace mención de la importancia de medir, analizar y trabajar sobre esa experiencia desde una visión estratégica para hacer una empresa feliz.

Employee Journey Map (mapa de viaje del empleado)

El mapa de viaje del empleado (*employee journey map*) hace referencia a la representación en un mapa de los distintos momentos que viven los empleados a lo largo de su experiencia trabajando en una organización. (Romero, M. 2021, p.62)

El Employee Journey Map es una herramienta valiosa para las empresas porque les permite mapear y visualizar de manera fácil la experiencia del empleado durante su tiempo en la organización (Randstad, 2022)

El propósito principal del Employee Journey Map es mejorar la experiencia de los empleados mientras trabajan en la empresa.

Propuesta de Valor al Empleado

Puede definirse a la Propuesta de Valor al Empleado (EVP, en sus siglas en inglés) tal como lo menciona Aguado (2017), al referirse como “el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma”. La Propuesta de Valor al Empleado tienen que estar alineadas con el negocio, ser relevante para el público objetivo, ser auténtica, diferente y memorable para tener éxito en la atracción y fidelización del talento. Para esto, menciona, es importante conocer las necesidades y expectativas de los empleados y candidatos para crear una EVP efectiva. (Aguado & Jimenez, 2017, pág. 108)

Otra definición tomada como válida de la Propuesta de Valor al Empleado es la que plantean Armstrong (2014), quienes la definen como los atributos que la organización ofrece a los empleados potenciales o existentes que valorarán y que los persuadirá incorporarse o permanecer en la empresa. (Armstrong, 2014, pág. 247)

La Propuesta de Valor al empleado responde a la pregunta: ¿Por qué una persona debería escoger a nuestra empresa para trabajar en ella? Como organización debemos ser capaces de conocernos y distinguir aquellos rasgos que nos hacen una gran empresa para trabajar. (Romero, 2021, pág. 64)

La construcción de una marca empleadora sólida implica la definición de una *Propuesta de Valor al Empleado* (EVP) auténtica y relevante, que refleje los atributos y beneficios que la organización ofrece a sus empleados en cada una de las instancias del *Employee Journey Map* con el fin de potenciar su experiencia, considerando que la *Experiencia del Empleado* juega un papel fundamental, ya que influye en su satisfacción, bienestar y compromiso.

En este contexto, el responsable del sector de Recursos Humanos tiene un rol estratégico en la gestión de la marca empleadora y en la creación de un entorno favorable para los empleados, por lo cual es sumamente necesario que sea liderado por un profesional con las competencias necesaria para llevar adelante, eficientemente, los procesos clave de la gestión del talento. Estos aspectos son fundamentales para atraer, retener y fidelizar a los mejores talentos, y para el éxito y la competitividad de la organización en el mercado laboral actual.

Diagnóstico

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L presenta una falta de profesionalización de los procesos en relación a la gestión del talento debido a la ausencia de un departamento de Recursos Humanos y un profesional de la materia. Esto se traduce en procesos incorrectos y/o informales como el reclutamiento, la selección de personal y la falta de inducción a nuevos colaboradores. Asimismo, el diseño poco claro de los puestos de trabajo dificulta que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades, y desconozcan los estándares de medición con respecto a su desempeño laboral. Sumado a esto, la empresa tampoco cuenta con un proceso de *feedback* formal que contribuya a que los colaboradores a puedan identificar fortalezas y oportunidades de mejora para tener mayores posibilidades de desarrollo profesional por sus competencias y no solo por la confianza y su antigüedad.

Por otro lado, a pesar de que la empresa tiene una buena relación con sus empleados, no cuenta con una medición del clima laboral que permita conocer el grado de satisfacción de estos. Además, la falta de una oferta estratégica que mejore la experiencia del empleado y una gestión adecuada de la marca empleadora pueden comprometer el compromiso de los colaboradores actuales, poniendo en riesgo su rendimiento o la fuga de talento, además de dificultar la atracción de candidatos lo que conllevaría a encarecer los procesos de selección y/o la demora en cubrir puestos claves y con las competencias necesarias.

Conclusión diagnóstica

Para abordar las problemáticas anteriormente mencionadas, es necesario considerar la marca empleadora como una herramienta clave para el éxito de la organización y realizar cambios para consolidar a la empresa como un excelente lugar para trabajar. Esto implica fidelizar a los colaboradores actuales, atraer nuevos candidatos y consolidar una cultura empresarial sólida. Para ello, es fundamental ofrecer una propuesta de valor atractiva, y aportar al bienestar de los colaboradores, a través de un diseño estratégico de cada punto del *Employee Journey Map*, involucrar a los líderes como actores esenciales de la ejecución de ese viaje, además de comunicar esas acciones de manera externa para atraer nuevos talentos e incrementar el sentido de pertenencia de los empleados actuales.

Por lo anteriormente descrito es notable la necesidad de la incorporación de un profesional de Recursos Humanos, quien lidere los procesos relacionados a la gestión del talento, diseñar un *Employee Journey Map* que eleve la *Propuesta de Valor al Empleado* y mejore la *Experiencia del Empleado* y los futuros candidatos.

Es evidente, además que el desarrollo estratégico de una Marca empleadora en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es fundamental y necesario para incrementar las oportunidades de crecimiento de la empresa. El costo que se requiera invertir se traducirá en una disminución de costos de atracción e incorporación de nuevos talentos, mayor productividad de sus colaboradores y, en consecuencia, una mayor rentabilidad para la empresa.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar un *Employee Journey Map* que eleve la Propuesta de Valor al Empleado, mejorando su experiencia en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., e impacte positivamente en la marca empleadora de la misma, con el fin de aumentar el compromiso de los colaboradores y mejorar así su productividad, en consecuencia, contribuir a un incremento de la rentabilidad de la organización en un 12% anual.

Objetivos específicos

1. Seleccionar e incorporar a un profesional de RRHH para llevar adelante los procesos claves de la gestión del talento en la Organización.
2. Generar acciones para la toma de conciencia en los líderes sobre la Experiencia del Empleado y Marca Empleadora.
3. Rediseñar la Propuesta de Valor al Empleado en las principales etapas del *Employee Journey Map*.

Alcance y limitaciones

Alcance Geográfico: el plan de implementación tendrá alcance para todos los empleados de A.J. & J.A. Redolfi SRL de casa central en James Craik, sucursales y centro de distribución ubicados en la provincia de Córdoba.

Alcance Temporal: el plazo estimado para el desarrollo e implementación de la propuesta es de 7 meses, iniciando en julio del 2023 y finalizando en enero 2024.

Alcance de Contenidos: En cuanto taller de sensibilización sobre experiencia del empleado y marca empleadora, estará dirigido a todos los líderes de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Limitaciones: Se desarrolla la propuesta solo en base a la información sobre A.J & J.A Redolfi S.R.L obtenida en Canvas (2023).

Acciones a desarrollar

Selección e incorporación de un Profesional de RRHH

Contar con un especialista en recursos humanos facilita que la empresa pueda desarrollar y mantener una propuesta de valor atractiva y alineada con las necesidades y expectativas de los empleados. Este profesional será responsable de llevar adelante los procesos claves de la gestión del talento, diseñar e implementar estrategias, políticas y prácticas que promuevan el bienestar, el crecimiento y la satisfacción de los colaboradores, contribuyendo así a fidelizar el talento clave, mejorar la motivación y el compromiso, y fortalecer la reputación de la empresa empleadora. Su labor será fundamental asegurar que la Propuesta de Valor al Empleado en todas las etapas del ciclo laboral.

La Dirección contratará los servicios de Asesoría en RRHH de Viviana Galian Alvarado, para el diseño del Perfil del Puesto y de la Consultora VHuman Gestión de Talento para la búsqueda de este profesional y el acompañamiento en el proceso de inducción, quien la realizará respetando los parámetros definidos en el perfil de puesto correspondiente.

Acciones específicas a realizar

- Definición de la Descripción de puesto y composición salarial para el Líder de RRHH (ver anexo 1). Responsable: Asesora de RRHH, Viviana Galian Alvarado.
- Atracción y Selección a postulantes al puesto de Líder de RRHH. Responsables: Consultora VHuman Gestión de Talento/ Gerente General.
- Realización de exámenes pre ocupacionales: Se le realizará al candidato seleccionado, examen médico básico de ley y examen psicotécnico. Responsable: Consultora VHuman Gestión de Talento.
- Incorporación e Inducción al puesto al Responsable de RRHH elegido. Responsables: Consultora VHuman Gestión de Talento/ Gerente General.

Tiempo de realización total estimado: 8 semanas. (1 semana para diseño de puesto, 4 semanas para atracción y selección y 3 semanas para ingreso e inducción)

Responsables: Gerente General, Asesora de RRHH y Consultora VHuman Gestión de Talento

Recursos: Sala de reuniones para entrevistas, espacio de trabajo y computadora con acceso a internet para el Líder de RRHH

Presupuesto:

Tabla 1

Costo del Plan de Acción: Objetivo Específico 1

Concepto	Monto
Honorarios Asesora de RRHH por descripción de puesto (ver anexo 2)	\$10,000.00
Honorarios de la consultora (ver anexo 3)	\$260,545.23
Costo Laboral anual del Líder de RRHH (ver anexo 4)	\$5,149,389.87
Exámenes pre ocupacionales	\$20,000.00
Costo total	\$5,439,935.10

Fuente: elaboración propia

Generar acciones para la toma de conciencia en los líderes sobre la Experiencia del Empleado y Marca Empleadora.

Sensibilizar a los líderes para la toma de conciencia sobre la importancia de la gestión de la experiencia del empleado y su impacto en la marca empleadora es necesario para que la implementación de acciones, políticas y prácticas orientadas a la gestión de las personas sean exitosas. Al sensibilizar a los líderes sobre la gestión de la experiencia del empleado, se les brinda una comprensión profunda de cómo sus acciones y decisiones impactan directamente en el bienestar y la satisfacción de los empleados y se logra que se involucren tanto en la ejecución de la Propuesta de Valor al Empleado.

Cuando los líderes priorizan la experiencia del empleado, esto se refleja en la forma en que la empresa es percibida tanto interna como externamente. Un enfoque centrado en las personas crea una cultura organizacional positiva, que a su vez fortalece la marca empleadora.

Para lograr este objetivo se propone realizar un taller, de una duración de 3 hs., dirigido a líderes de todos los centros de trabajo, a realizarse en Casa Central.

Acciones específicas a realizar:

- Contratación de un facilitador para el dictado del Taller de Sensibilización.
- Dictado de taller de sensibilización sobre la importancia de gestionar la Experiencia del Empleado y el impacto en la marca empleadora con el objetivo de lograr la aceptación e

involucramiento de los líderes en las acciones de mejora de la Propuesta de Valor al Empleado. (ver programa en anexo 5)

Responsable: El Líder de RRHH será quien organice la actividad. Consultora VHuman Gestión de Talento, será quien dicte el taller.

Tiempo de realización total estimado: 1 semana.

Recursos: Sala de Reuniones de la empresa, proyector, computadora, insumos para *coffee break*, lapiceras y hojas para anotaciones.

Presupuesto:

Tabla 2

Costo del Plan de Acción: Objetivo Específico 2

Concepto	Monto
Honorarios Capacitador (ver anexo 5)	\$25.500,00
Propuesto destinado para el <i>coffee break</i>	\$10.000,00
Presupuesto destinado para gastos de librería	\$5.000,00
Costo total	\$40.500,00

Fuente: elaboración propia

Rediseño de la Propuesta de Valor al Empleado en las principales etapas del Employee Journey Map.

La redefinición del *Employee Journey Map* y la mejora de la Propuesta de Valor al Empleado son aspectos fundamentales en la gestión de la marca empleadora de una empresa.

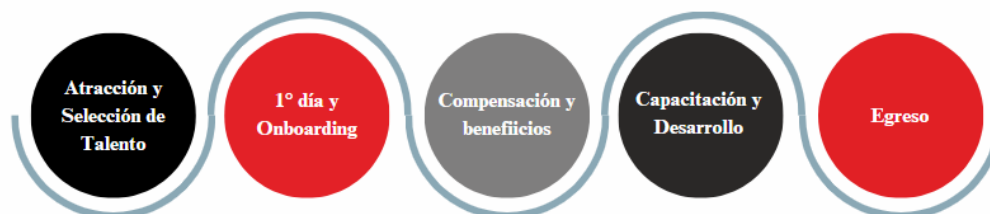
El *Employee Journey Map* es una representación visual de todas las interacciones y experiencias que tiene un empleado desde el momento en que muestra interés por la empresa hasta que finaliza su relación laboral. Al analizar cada etapa de este viaje, se pueden identificar puntos de mejora y oportunidades para brindar una experiencia más satisfactoria y enriquecedora. Esto implica replantear la Propuesta de Valor al Empleado, es decir, los beneficios, incentivos y oportunidades que la empresa ofrece a sus colaboradores.

La importancia de esta redefinición radica en que una propuesta de valor al empleado sólida y alineada con las expectativas y necesidades del colaborador actual puede marcar la diferencia en la atracción y fidelización de los mejores talentos. Siendo consistente con esto, es esencial conocer su opinión y grado de satisfacción actual, por ello es fundamental aplicar una Encuesta de Clima y Cultura para relevar información al respecto.

Acciones específicas a realizar:

1. Construcción del *Employee Journey Map* y PVE

Employee Journey Map/ viaje del Empleado de A.J. & J.A. Redolfi



Fuente: *Elaboración propia*

Responsable: Asesora de RRHH, Viviana Galián Alvarado

Recursos: Información de los procesos de recursos humanos de la empresa.

Tiempo estimado de ejecución: 1 semana para el análisis y realización.

2. Medir la percepción de los empleados:

Aplicar una encuesta de clima y cultura en formato digital para relevar información de la percepción de los colaboradores (ver anexo 6).

Responsables: Diseño a cargo Asesora de RRHH, Viviana Galian Alvarado.

Recursos: Acceso a internet para que los colaboradores puedan responder la encuesta.

Tiempo estimado de ejecución: 2 semanas para la difusión y respuestas de los colaboradores, más 1 semana para analizar los resultados. Total: 3 semanas.

3. Rediseño e Implementación de la Propuesta de Valor al Empleado:

Para ello se proponen las siguientes acciones para cada etapa del *employee journey map*:

a) Proceso de Atracción y Selección de Talento:

- Definir y formalizar el procedimiento de selección que contemple una comunicación asertiva con los postulantes desde que realizan su postulación hasta el cierre del proceso.

- Crear cuenta en LinkedIn para ampliar las fuentes de reclutamiento y comunicar la experiencia de los actuales empleados. (ver anexo 7)

- Actualizar las descripciones de puestos y desarrollar las faltantes para tener información correcta sobre las competencias y responsabilidades de cada puesto.

Tiempo estimado de ejecución de estas acciones: 4 semanas.

b) Proceso de *Onboarding*:

- Definir Kit de bienvenida a entregar a los nuevos colaboradores. (ver anexo 8)
- Definir ritual de presentación y bienvenida del equipo y plantilla de bienvenida para comunicar en red social LinkedIn. (ver anexo 9)
- Definir cronograma de inducción al puesto (principales tareas y responsabilidades).

Tiempo estimado de ejecución: 2 semana.

c) Proceso de Fidelización (Compensaciones y Beneficios):

- Diseñar un programa de beneficio para los colaboradores (ver anexo 10)
- Definir fecha de 1 evento especial a celebrar con los colaboradores. Ej., *Family Day*, Aniversario Redolfi, etc.
- Diseñar plantilla de comunicación en red social LinkedIn de las acciones realizadas (ver anexo 11)

Tiempo estimado de ejecución: 4 semanas.

d) Proceso de Capacitación y Desarrollo:

- Implementar un proceso de evaluación de desempeño.
- Definir herramientas para la detección de necesidades de capacitación.
- Armar un plan de capacitación sobre las necesidades detectadas.

Tiempo estimado de ejecución: 6 semanas.

e) Proceso de Egreso del Colaborador:

- Diseñar una encuesta digital de salida para aplicar a colaboradores que renuncian para relevar información sobre la experiencia vivida. (ver anexo 12)
- Generar indicadores de rotación voluntaria e involuntaria y los motivos de las mismas para generar planes de acción que disminuyan la rotación.

Tiempo estimado de ejecución: 1 semana.

Responsables: Diseño a cargo de la Asesora de RRHH, Viviana Galian Alvarado, Aprobación del presupuesto a cargo del Gerente General y, ejecución y análisis del Líder de RRHH.

Recursos necesarios: Información sobre los puestos y funciones para actualizar y desarrollar las descripciones de los puestos y posterior diseño de evaluaciones de desempeño. Información sobre la disposición de la nómina en cada unidad de trabajo para la entrega de los kits de trabajo y demás beneficios.

Tiempo total de realización del Objetivo Específico 3: 21 semanas

Presupuesto:

Tabla 3

Costo del Plan de Acción: Objetivo Específico 3

Concepto	Monto
Honorarios Asesoría y diseño de la propuesta de RRHH (ver anexo 2)	\$340,000.00
Kit de Bienvenida	\$11,704.00
Programa de Beneficios	\$2,722,580
Presupuesto para evento anual	\$1,105,000
Costo total	\$3,839,284.00

Fuente: elaboración propia

Medición de la Propuesta

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 4

Diagrama de Gantt para la ejecución de las de Acciones

Acciones/ Mes – Semana	julio				agosto					septiembre				octubre				noviembre				diciembre				enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del puesto y Selección del Profesional de RRHH																								
Incorporación e Inducción al puesto						.	.	.																					
Sensibilización a los líderes sobre propuesta EE y ME									.																				
Construcción del Employee Journey Map										.																			
Aplicación y análisis de encuesta de clima y cultura										.	.	.																	
Rediseño e implementación de la nueva PVE													

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Para medir y evaluar las acciones del plan de la empresa A.J. & J.A. Redolfi SRL, se emplea la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, ya que esta brinda un resultado porcentual que indica el rendimiento relativo de la inversión realizada en función lo invertido. Para ellos es importante considerar los siguientes valores.

Tabla 5

Variación de ganancias por Inflación

Año	Inflación	Resultado Final
2018		\$ 10,417,452.07
2019	53,80%	\$ 16,022,041.28
2020	36,10%	\$21,805,998.18
2021	50,90%	\$32,905,251.26
2022	94,80%	\$64,099,429.46
2023	Estimado del 114,20%	\$137,300,977.91

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Costo anual total de la propuesta

Detalle de acciones	Costo Anual
Honorarios Asesoría y diseño de la propuesta de RRHH	\$350,000.00
Incorporación del líder de Recursos Humanos	\$5,429,935.10
Sensibilización a líderes sobre EE y ME	\$40,500.00
Rediseño e implementación de la PVE	\$3,839,284.00
<i>Costo Total de la propuesta</i>	<i>\$9,659,719.10</i>

Fuente: elaboración propia

Tabla 7

Beneficio de la propuesta

Porcentaje estimado de aumento de ganancias	12%
Ganancias estimadas para el 2023	\$137,300,977.91
Beneficio del propuesta	\$16,476,117.35

Fuente: elaboración propia

ROI

Según los cálculos se estima para la empresa, una ganancia para el 2023 de \$137,300,977.91, y el propósito de este plan es aumentarla a un 12%, que significa un importe de \$16,476,117.35.

$$\frac{16,476,117.35 - 9,659,719.10}{9,659,719.10} \times 100 = 70.56\%$$

El cálculo de la implementación arroja un resultado positivo que indica que por cada peso que la empresa invierta, retorna 0.7056 centavos, haciendo rentable la propuesta planteada.

Conclusión

En este trabajo final de grado, se plantea un proyecto de fortalecimiento estratégico de la marca empleadora y la profesionalización de la gestión del talento en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. A través de los diferentes análisis realizados, se evidencia la necesidad de implementar cambios en los procesos relacionados con los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la inducción, la gestión del desempeño y el desarrollo de los colaboradores.

La falta de profesionalización en estos procesos, junto con la ausencia de una medición del clima laboral y una gestión estratégica de la Experiencia del Empleado, generan deficiencias que afectan la productividad y ponen en riesgo la fidelización del talento en la organización.

Para abordar estas problemáticas y mejorar la experiencia del empleado, se propone la incorporación de un profesional de Recursos Humanos, así como el involucramiento de los líderes como actores clave en la gestión de la Experiencia del Empleado. Además, del diseño de acciones concretas para elevar la Propuesta de Valor al Empleado a lo largo *del Employee Journey Map*.

En conclusión y desde la visión profesional de recursos humanos, se resalta la importancia de generar un impacto positivo en la experiencia del empleado, a través de una gestión del talento profesionalizada y centrada en las personas. Esto se traduce en lograr colaboradores más productivos, comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización y que se convierten en embajadores de la marca empleadora. Esta inversión en la gestión del talento no solo atrae nuevos talentos, sino que también mejora el desempeño y la rentabilidad global de la empresa.

Recomendaciones

Si bien las acciones propuestas abordaron algunos aspectos de la gestión del talento, es importante destacar que aún existen otros procesos que requieren atención. Por lo tanto, se recomienda continuar con el análisis y mejora de cada subproceso de recursos humanos con el objetivo de potenciar la gestión del talento, incrementar la productividad y fortalecer la marca empleadora. A continuación, se sugieren algunas acciones a abordar de manera inmediata:

- Desarrollar un plan de comunicación interna y externa: Esto permitirá establecer una comunicación efectiva y transparente en la organización, fortaleciendo la relación con los colaboradores y proyectando una imagen positiva hacia el exterior.

- Diseñar Programas de fortalecimiento y desarrollo de liderazgo: Estos programas ayudarán a potenciar las habilidades de los líderes, promoviendo una mejor planificación y gestión del capital humano, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Optimizar la gestión administrativa de los recursos humanos: Es fundamental mejorar los procesos administrativos relacionados con los recursos humanos, ya que constituyen pilares básicos para una gestión eficiente. Esto incluye la automatización de la gestión de novedades, la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas y la medición de la gestión por indicadores que permita la toma de decisiones basadas en datos.

Además, se sugiere llevar a cabo mediciones periódicas del clima laboral y el bienestar de los empleados para evaluar la eficacia de las acciones implementadas y realizar ajustes en la Propuesta de Valor al Empleado. De esta manera, se podrá mejorar de forma sistemática la experiencia de los empleados y mantener una marca empleadora positiva.

Bibliografía

Adecco (2022) *Guía Salarial 2022 – 2023 Office Relevamiento de posiciones en el ecosistema Oficina*. Recuperado de: <https://www.adecco.com.ar/guia-salarial-2022-2023/office/>

Aguado, Miriam. Revista Marketing + Ventas (noviembre/diciembre 2016), Edición N°309. “Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora”. Recuperado de: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2016/Noviembre/Reportaje_People_309_MARKETING_Y_VENTAS.pdf

Aguado, M., y Jiménez, J. F. (Eds.). (2017). *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*. Córdoba, España: Editorial Almuzara.

Alles, Martha (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires. Argentina: Editorial Granica S.A.

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, 4 (3 december), 185-206.

Armstrong, M. &. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. New York: Kogan Page Limited. Recuperado de: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1

Faecys (2023, 28 de mayo) Obtenido de: <https://www.faecys.com.ar/escalacec.php>

Glasdoor (2023, 26 de Mayo). Obtenido de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KO0,29.htm

Gómez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A. y Stanta Salvati, P. (2016). *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas* (tesis de licenciatura). Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado de: <https://bit.ly/3NMwg5Z>.

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. Recuperado de: [Índice de Precios al Consumidor \(IPC\). Cobertura nacional. Mayo de 2023 \(indec.gov.ar\)](https://www.indec.gov.ar/indice-de-precios-al-consumidor-ipc-cobertura-nacional-mayo-de-2023)

Infobae (2023, 04 de abril). *El Banco Mundial cambió sus proyecciones y pronosticó que la Argentina no crecerá durante este año.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/04/04/el-banco-mundial-rebajo-al-0-el-pronostico-de-crecimiento-de-la-argentina-y-pidio-medidas-para-garantizar-la-estabilidad/>

Linardi A. y Cortina M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos. Comunicaciones internas para la Marca Empleador*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Manpower Group (2022, 04 de abril) *Ser sustentable, ¿Le agrega valor a la empresa?* Recuperado de: <https://blog.manpowergroup.com.ar/ser-sustentable-le-agrega-valor-a-la-empresa>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Cambio tecnológico y futuro del trabajo. Competencias laborales y habilidades colectivas para una nueva matriz productiva en Argentina*. Buenos Aires, Oficina de País de la OIT para la Argentina. Recuperado de https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/documentos-de-trabajo/WCMS_734829/lang--es/index.htm

Ramírez, P. (2019). *Felicidad Organizacional ¿Cómo implementarla y por qué? Análisis y Propuesta de un Plan para la empresa mendocina Palmares Open Mall* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14113/ramirez-fce.pdf

Randstad (2023, 05 de abril). *El 43% de los argentinos tiene flexibilidad para el trabajo remoto*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/43-los-argentinos-tiene-flexibilidad-trabajo-remoto/>)

Randstad (2022). *Employer Brand Research 2022 Argentina*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2022-07/Argentina%202022%20country%20report.pdf>

Randstad (2022). *La hoja de ruta del talento: el employee journey map*. Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-hoja-de-ruta-del-talento-el-employee-journey-map/#:~:text=El%20Employee%20Journey%20Map%20es,su%20paso%20por%20la%20misma.>


Romero, M. (2021). *Happy Employee Experience. Como hacer empleados felices y conseguir resultados extraordinarios*. Madrid, España: Editorial Urano, S.A.U.

Santander Trade Market (2023). *Argentina: Política y economía*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Universidad Siglo 21, 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>

Anexos

Anexo 1: Descripción de perfil de puesto del Líder de RRHH

ESPECIFICACIÓN PERFIL DE PUESTO		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
PUESTO	Líder de Recursos Humanos	
SECTOR	Recursos Humanos	
CENTRO DE TRABAJO	Casa Central	
POSICIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA		
LIDERADO POR: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a que cargo reporta)	Gerente General	
LIDERA A: (Indique si en este puesto tiene o no equipo a cargo, cantidad y cual es el nivel de cargo de los liderados)	No posee	
COMUNICACIONES COLATERALES (Indique con que niveles de la organización y externos, se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas)	INTERNA	Todos los puestos
	EXTERNA	Postulantes - Organismos públicos y privados: Ministerio de Trabajo y afines - Sindicatos - Proveedores
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
MISIÓN DEL PUESTO	Diseñar e implementar estrategias, políticas y prácticas que promuevan el bienestar, desarrollo y satisfacción de los colaboradores, asegurando una experiencia positiva en todas las etapas del ciclo laboral. Será responsable de fortalecer la marca empleadora, fidelizar el talento clave y fomentar un ambiente laboral motivador y comprometido. Su labor contribuirá al crecimiento de la organización y al logro de sus objetivos estratégicos a través de la gestión efectiva de los recursos humanos.	
PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
Desarrollar e implementar, en conjunto con la Gerencia, estrategias y políticas para asegurar el cumplimiento de la Propuesta de Valor al Empleado.		
Establecer y ejecutar políticas y procedimientos internos relacionados a la gestión de los recursos humanos en los distintos sectores y unidades de trabajo de la empresa.		
Coordinar y ejecutar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, garantizando la incorporación de talento acorde a las necesidades de la organización.		
Desarrollar y mantener actualizados los descriptivos y perfiles de puestos de la empresa		
Administrar y resguardar los legajos del personal		
Administrar los beneficios y compensaciones, asegurando que se mantengan actualizados según escalas salariales vigentes.		
Cumplir con las normativas legales y laborales vigentes, asegurando el cumplimiento de los derechos y obligaciones tanto de la organización como de los empleados.		
Diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, promoviendo el crecimiento y la mejora continua de los colaboradores.		
Gestionar la evaluación del desempeño y establecer planes de desarrollo individualizado para potenciar el talento y fomentar el crecimiento de los empleados.		
Mantener una comunicación clara y efectiva con los líderes, brindando soporte y asesoramiento en temas relacionados con la gestión del talento.		
Mantener una comunicación clara y efectiva con los colaboradores, brindando soporte y asesoramiento en temas relacionados con su desarrollo y bienestar.		
Mantener un ambiente laboral saludable y motivador, promoviendo los valores de la organización, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.		
Realizar mediciones periódicas del clima laboral y gestionar acciones para su mejora.		
Trabajar de forma mancomunada con los asesores en Higiene y seguridad, gestionando los recursos necesarios para que los colaboradores cuenten con los elementos de protección personal necesarios para sus funciones.		
Definir, realizar seguimiento y análisis de indicadores y confeccionar informes de gestión de Recursos Humanos, identificando oportunidades de mejora y proponiendo acciones correctivas.		
Recorrer los diferentes centros de trabajo para relevar las necesidades de los colaboradres.		

REQUERIMIENTOS DEL CARGO	
COMPETENCIAS TÉCNICAS/ HARD SKILLS	
FORMACIÓN TÉCNICA DESEABLE:	Licenciada/o en Gestión de Recursos Humanos - Postítulo en Gestión de RRHH
HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS:	Paquete Office Herramientas de diseño (canva, google forms, typeforme, entre otras) Manejo de Redes Sociales (Linkedin, Facebook, Instagram y plataformas laborales)
CONOCIMIENTOS DESEABLES	Experiencia en acciones de fortalecimiento de cultura y clima organizacional
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Selección de Talento - Aplicación de políticas, programas y acciones de bienestar y satisfacción laboral
EXPERIENCIA PREVIA EN EL PUESTO:	Mayor a 2 años Preferentemente en gestión de cambio organizacional
OTROS REQUISITOS:	Disponibilidad para viajar a las sucursales Carnet de Conducir Vigente (no exluvente)
CORE COMPETENCES/ SOFT SKILL GENERALES	
Acatamiento de Valores	E- PEOPLE/ SOFT SKILL ESPECIFICAS PARA EL PUESTO
Compromiso y Responsabilidad	Comunicación Efectiva
Respeto	Gestión del cambio
Sentido de equipo	Gestión de conflictos
Orientación al cliente	Empatía
	Pensamiento estratégico

AMBIENTE DE TRABAJO	
MODALIDAD/ HORARIO:	Presencial (de lunes a viernes de 09 a 18 hs)
CONDICIONES AMBIENTALES	Oficina - ventilación e iluminación adecuada.
ELEMENTOS DE TRABAJO	Computadora portátil- correos corporativos
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	Botines de seguridad - casco (para visita a depósitos)
OTRAS OBSERVACIONES	
<p>El titular del puesto actúa de forma autónoma y con responsabilidad propia en el marco de las tareas que le han sido asignadas. Al mismo tiempo lleva a cabo trabajos que, debido a su carácter ocasional, no están documentadas en la descripción del puesto pero que si corresponden al puesto debido a su naturaleza. Tiene permitido solicitar información sobre las tareas que les han sido asignadas a sus superiores y recibirla. Informará sin que le sea solicitado a su superior inmediato sobre las situaciones importantes de su área de trabajo y transmitirá o conseguirá las informaciones cruzadas que sean necesarias para garantizar un proceso de trabajo sin fricciones.</p>	

Anexo 2: Cotización de Servicio de Asesoría de RRHH

**PRESUPUESTO****CLIENTE****J.A. & A.J. REDOLFI SRL**

Gerente General

Fecha: 30/05/2023

TIPO DE SERVICIO

Asesoría en Marca Empleadora

PERSONA DE CONTACTO

Email: viviana.galian@gmail.com

#	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	Plan Desarrollo de Marca Empleadora	\$50,000.00
2	Descripción de Perfil de Puesto Líder de RRHH	\$10,000.00
3	Medición de Clima Organizacional	\$90,000.00
4	Elaboración de Employee Journey Map	\$20,000.00
5	Elaboración de Propuesta de Valor al Empleado	\$180,000.00
TOTAL		\$350,000.00

CONDICIONES DE PAGO

Se emitirá 1 Factura tipo C cada 30 días, por un valor de \$50.000 cada una hasta cubrir el monto total del presupuesto. Las facturas deberán ser abonada dentro de los 5 días de recibidas.
El medio de pago aceptado es por Transferencia Bancaria

OTROS DETALLES

el caso que sea solicitado el pago a través de otro medio, el mismo deberá ser pactado previamente.
El presupuesto tiene una validez de 30 días a partir de su presentación.

FIRMA

Viviana Galian Alvarado



info@vga-rrhh.com.ar

(54) 388-4657565

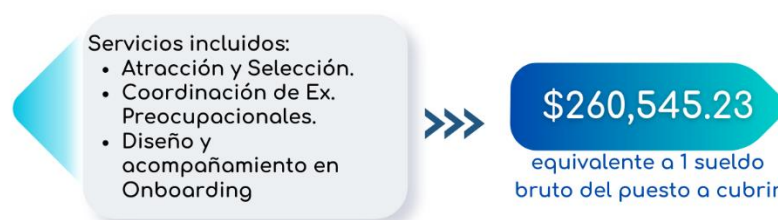
www.vga-rrhh.com

Anexo 3: Cotización de Servicio de Atracción y Selección de Talento



Honorarios profesionales, por la búsqueda y selección para el puesto de:

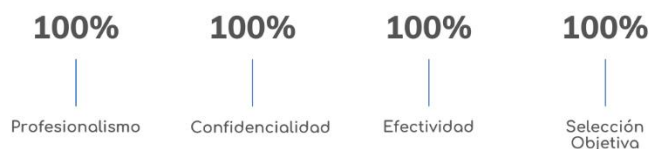
Líder de RRHH



Ofreciendo para dicho proceso los postulantes registrados en nuestra Base de Datos, nuestra cadena de contactos y el sondeo de candidatos a través de las diferentes fuentes de reclutamiento existentes en el mercado. Se presentarán los mejores candidatos, los que serán evaluados por la empresa para dar conformidad al proceso de selección.

Este presupuesto tiene una validez de 30 días a partir de la presentación del mismo.

GARANTIZAMOS



Propuesta completa:

https://drive.google.com/file/d/1jJ9CtY_7gziO4OF5G_28PtWbIDCv2xgg/view?usp=sharing

Anexo 4: Sueldo y Costo Laboral del Líder de Recursos Humanos

Tomando como referencia las guías salariales de Glassdoor, Consultora Adecco y Escala Salarial vigente del CCT 130/75 para la mayor categoría de Administrativo F y considerando el contexto inflacionario se calcula la siguiente remuneración para el puesto de Líder de Recursos Humanos, y su respectivo costo Laboral

Tabla 8

Cálculo de remuneración del sueldo del Líder de Recursos Humanos

<i>Detalle</i>	<i>Monto</i>
Sueldo Bruto Adm F CCT 130/75 06/23	\$236,845.30
Sueldo Neto Adm F CCT 130/75 06/23	\$190,571.74
Sueldo Bruto Líder de RRHH 110% del sueldo de Adm F	\$260,545.23
Contribuciones	\$135,561.68
Aportes y deducciones	\$44,292.69
Neto a Pagar	\$216,252.54
Costo Laboral	\$396,106.91

Simulador Sueldo Empleado de Comercio – Faecys, Junio 2023

Simulación de Liquidación de Haberes		
Categoría: Administrativo F		
Mes de Cálculo: Jun.2023		
AyCom.com.ar		
Haberes	Remunerativo	NO Remunerativo
Básico	218.639,35	
Presentismo	18.219,95	
SAC	118.429,65	
Totales Parciales	\$ 355.288,95	\$ 0,00
Total Bruto		\$ 355.288,95
Deducciones	%	\$
Jubilación	11	39.081,78
Ley 19032	3	10.658,67
Obra Social	3	10.658,67
OSECAC Aporte Voluntario		100,00
Sindicato Art.100	2	7.105,78
Faecys	0.5	1.776,44
Total Deducciones		\$ 69.381,34
Total NETO		\$ 285.907,60
Imprimir Simulación		

Guía Salarial Glassdoor Junio 2023

← → ↻ 🏠 glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-recursos-humanos-rrhh-sueldo-SRCH_KOO,29.htm

☰ > Sueldos para Jefe De Recursos Humanos Rrhh Argentina ▾

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Jefe De Recursos Humanos RRHH en Argentina

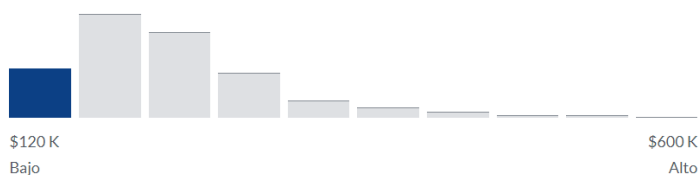
Actualizado el 16 de jun de 2023

📊 Confianza muy alta

\$ 262.500 /mes

Sueldo base promedio

881 sueldos



Remuneración adicional en efectivo ⓘ

Guía Salarial Adecco 2022 - 2023

Jefe de Recursos Humanos Planta	Pequeña empresa			Mediana empresa			Empresa grande		
	Región	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med
Caba/Amba/Bsas	117.080	234.855,4	364.338	216.084	291.034,75	404.000	225.000	377.400,17	567.894
Centro	136.202	163.192,67	187.911	205.914	235.675	389.765	220.700	355.433	550.000
Cuyo	135.642	162.520,33	187.135	202.863	223.856,33	245.721	220.141	349.303,8	467.161
Nea/Noa	126.907	152.055,33	175.086	186.319	205.602	225.685	218.765	334.245	435.670
Patagonia	235.922	282.673,33	325.488	303.474	334.879	367.587	355.015	467.355	568.623

Jefe de Relaciones Laborales	Pequeña empresa			Mediana empresa			Empresa grande		
	Región	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med
Caba/Amba/Bsas	233.105	286.985	346.041	315.696	405.044,75	513.000	280.440	464.472	641.200
Centro	173.482	213.578,67	257.527	258.561	324.560	443.234	266.768	412.000	589.754
Cuyo	165.178	203.357	245.203	249.339	291.486,33	339.028	290.169	366.653,5	418.100
Nea/Noa	156.443	192.601,33	232.234	234.109	273.682,33	318.321	255.435	323.567	407.860
Patagonia	294.372	329.079,67	355.878	374.689	438.024,67	509.468	471.468	567.877,33	679.332

Introducción


Office

Descripción

Tabulación


Anexo 5: Programa y Cotización del Taller de Sensibilización a líderes

TEMAS A DESARROLLAR



- **La Gestión de la experiencia del empleado**
 - Definición y conceptos claves
 - Importancia de la experiencia del empleado para el éxito organizacional.
 - Impacto en la marca empleadora y la atracción de talento.
- **Introducción a la gestión de la experiencia del empleado:**
 - Definición y conceptos clave.
 - Elementos de la experiencia del empleado:
 - Factores que influyen en la experiencia del empleado.
 - Identificación de las necesidades y expectativas de los empleados.
- **Herramientas y enfoques para mejorar la experiencia del empleado:**
 - Comunicación interna efectiva.
 - Feedback entre líder y colaborador.
 - Reconocimiento y recompensas.
 - Equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- **Actividades interactivas y reflexión:**
 - Dinámica de grupo para discutir y compartir experiencias relacionados con la gestión de la experiencia del empleado.
 - Identificación de acciones concretas que los participantes pueden implementar en sus roles de liderazgo.

Cotización



Valor taller presencial

\$30.000

pesos treinta mil

>>>

Te ofrecemos:

15%

Bonificación

Valor final

\$25.500

pesos veinticinco mil quinientos.

- Monto expresados en pesos argentinos.
- Este presupuesto tiene una validez de 30 días a partir de la presentación del mismo.

Condiciones de pago

Se emitirá Factura tipo C. Las facturas deberán ser abonada dentro de los 15 días de recibidas.
El medio de pago aceptado por VHUMAN | Gestión de Talento es por Transferencia Bancaria a la siguiente cuenta:


En el caso que sea solicitado el pago a través de otro medio, el mismo deberá ser pactado previamente y por escrito con VHUMAN | Gestión de Talento.

NOTA: En caso de mora se aplicarán intereses punitivos por el plazo de incumplimiento, según tasa BADLAR en pesos de bancos privados más 10 (diez) puntos (fuente: www.bcr.gov.ar)

Propuesta completa:

<https://drive.google.com/file/d/1INm5e2kYmcktnBIJ7xPN7NQ8IE6l4lsu/view?usp=sharing>


Anexo 6: Encuesta de Clima y Cultura


¡Tu opinión es importante!


ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA

La presente encuesta es de mucha utilidad para mejorar la gestión de nuestro Capital Humano. Tu opinión es muy importante para nosotros, por eso agradeceremos que te tomes unos minutos para completarla a conciencia y con la mayor objetividad posible.






Marca el casillero que mejor se adecue a tu opinión, según criterio que se detalla a continuación:

viviana.galian@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

**1- No tengo opinión formada (NTOF) 2-Totalmente en desacuerdo (TED)
3- En Desacuerdo (EDA)4- De Acuerdo (DA) 5- Totalmente de Acuerdo (TA)**

1) Opinión sobre la Empresa *

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
1.a. Estoy orgulloso/a de trabajar en esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.b. Esta empresa valora a sus colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.c. Les recomendaría a mis familiares y/o amigos que trabajen en esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.d. Me quedaría aquí aun cuando me ofrecieran otro trabajo con la misma compensación total (sueldo, carga horaria, beneficios, etc.)

1.e. Siento compromiso en hacer lo necesario para ayudar al crecimiento de la empresa.

1.1. En términos generales, *

Muy satisfecho Satisfecho Insatisfecho Muy Insatisfecho

¿Cuál es su grado de satisfacción con esta empresa como lugar de trabajo?

Siguiente



Página 1 de 10

Borrar formulario

Sobre la Empresa


2) Sobre la empresa *

1-NTOF 2-TED 3-EDA 4-DA 5-TDA

2.a. Tengo claro cuál es la Misión, la Visión y los Valores de la empresa.

2.b. Entiendo claramente cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa

2.c. Hablo positivamente del servicio que brinda la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.d. Soy optimista respecto del futuro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.e. La Empresa se preocupa por mí como colaborador y como persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás Siguiete  Página 2 de 10 Borrar formulario

Liderazgo

3) Sobre la Dirección de la empresa *

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
3.a. La Dirección de la empresa está al alcance de todos y es accesible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

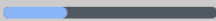
4) Sobre mi líder *

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
4.a. Mi líder periódicamente me hace comentarios acerca de mi desempeño en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.b. Mi líder mantiene una comunicación asertiva (clara, efectiva y oportuna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.c. Mi líder dedica tiempo a ayudarme a mejorar mi desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.d. Mi líder se preocupa por mí como persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.e. Mi líder alienta el trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.f. Mi líder valora mis contribuciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.g. Mi líder me motiva a dar el máximo de mis capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.h. Mi líder me impulsa a innovar y/o proponer nuevas formas de hacer las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.i. Mi líder reconoce el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.j. Mi líder me apoya para que logre mis ambiciones y desarrollo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


4.1. En términos generales, *

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
el grado de satisfacción que tengo con mi líder es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás **Siguiente**  Página 3 de 10 Borrar

Comunicación					
5) Comunicación *					
	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
5.a. Se me informa oportunamente de todos aquellos temas que ocurren en la empresa y me competen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.b. En esta Empresa existe una comunicación abierta y honesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.c. En esta Empresa hay comunicación bilateral (proceso fluido en el cual todos los niveles pueden intercambiar sus opiniones e ideas cómodamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás
Siguiente


Página 4 de 10

Borrar formulario

Motivación en el puesto y tarea					
6) Sobre mi trabajo *					
	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
6.a. Me gusta el trabajo que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.b. Mi trabajo me da una sensación de logro personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.c. Entiendo claramente qué es lo que se espera de mí y mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.d. Mi trabajo me permite hacer buen uso de mis habilidades y capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.e. Cuento con las herramientas/recursos/Información que necesito para hacer bien mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.f. Puedo realizar mi trabajo con autonomía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.g. Siento que mis opiniones e ideas son escuchadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.h. He tenido oportunidad de innovar o poner en práctica mis ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.i. En general mi trabajo me permite ejercer la posibilidad de equilibrar mi trabajo y vida personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

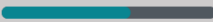
Actualmente, *

	Muy alta	Alta	Baja	Muy Baja
la motivación que tengo para trabajar todos los días es:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Capacitación y desarrollo**Capacitación y desarrollo ***

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
7.a. El entrenamiento que recibí al ingresar fue muy importante para comprender los procesos y el trabajo en general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.b. La Empresa fomenta la capacitación y el desarrollo laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.c. Tengo oportunidades para formarme en conocimientos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.d. Tengo oportunidades para desarrollar mis habilidades personales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.e. En mi rol actual tengo suficientes desafíos y oportunidades para aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atrás Siguiente  Página 6 de 10 Borrar formulario

Trabajo en equipo

8) Sobre el trabajo en equipo *

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
8.a. En mi Área hay cooperación entre los miembros del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.b. Siento que soy parte de un equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.c. En mi equipo, hay una forma acordada de cumplir con el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.d. Considero que es habitual el trabajo colaborativo entre áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.e. Hay una real preocupación para crear y mantener un buen clima de trabajo en mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.f. La relación con equipo es de total respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.g. Mi equipo de trabajo siempre esta dispuesto a cooperar cuando tengo problemas

Atrás

Siguiente

Página 7 de 10


Borrar
formulario

Salud Ocupacional

9) Ambiente de trabajo y seguridad

	1-NTOF	2-TED	3-EDA	4-DA	5-TDA
9.a. Las instalaciones de la empresa son un lugar seguro para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.b. Mi entorno laboral es limpio y está bien mantenido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.c. La iluminación es acorde a mis necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.d. Los ambientes se encuentran ventilados y climatizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.e. El mobiliario es cómodo y acorde a la necesidad de mi puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.f. La empresa se preocupa por mi salud mental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.g. La empresa se preocupa por mi salud física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.h Cuento con los Elementos de Protección Personal necesarios para cumplir mis tareas

Atrás Siguiete  Página 8 de 10 Borrar formulario


Opinión

10. ¿Qué es lo que más te gusta de esta empresa? *

Tu respuesta _____

11. ¿En que le gustaría que mejore esta empresa? *

Tu respuesta _____

Atrás Siguiete  Página 9 de 10 Borrar formulario

Características del encuestado

Rango Etario *

de 18 a 25 años

de 26 a 30 años


de 31 a 40 años

de 41 de 50 años

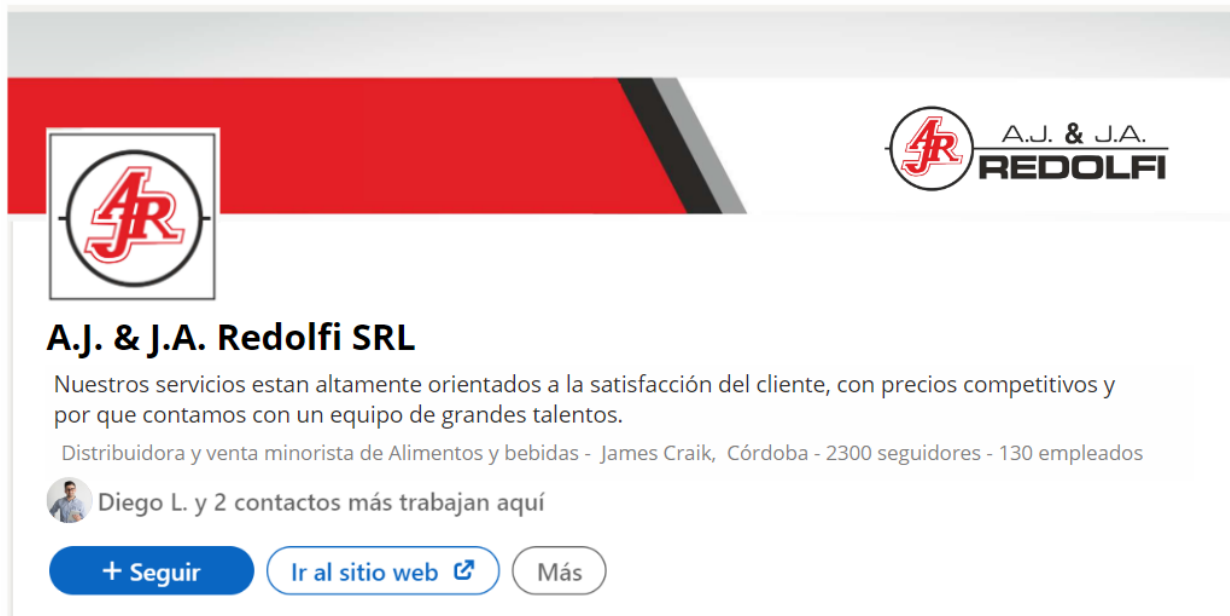
más de 50 años

Sucursal/Unidad de trabajo *			
	Casa Central	Autoservicio	Distribuidora
Jame Craik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Córdoba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Río Tercero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Río Cuarto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Villa María	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Antigüedad en la empresa *
<input type="radio"/> menos de 1 año
<input type="radio"/> de 1 a 5 años
<input type="radio"/> de 6 a 10 años
<input type="radio"/> más de 10 años

[Atrás](#) [Enviar](#)  Página 10 de 10 [Borrar formulario](#)

Anexo 7: Creación cuenta en LinkedIn




The image shows a LinkedIn profile for A.J. & J.A. Redolfi SRL. The header features a red banner with a white circle containing the letters 'AJR' on the left, and the company logo 'A.J. & J.A. REDOLFI' on the right. Below the banner, the company name 'A.J. & J.A. Redolfi SRL' is displayed in bold. The description reads: 'Nuestros servicios estan altamente orientados a la satisfacción del cliente, con precios competitivos y por que contamos con un equipo de grandes talentos.' Below this, it states: 'Distribuidora y venta minorista de Alimentos y bebidas - James Craik, Córdoba - 2300 seguidores - 130 empleados'. A small profile picture of a man is shown next to the text 'Diego L. y 2 contactos más trabajan aquí'. At the bottom, there are three buttons: '+ Seguir' (blue), 'Ir al sitio web' (white with a blue border and an external link icon), and 'Más' (white with a blue border).

A.J. & J.A. Redolfi SRL

Nuestros servicios estan altamente orientados a la satisfacción del cliente, con precios competitivos y por que contamos con un equipo de grandes talentos.

Distribuidora y venta minorista de Alimentos y bebidas - James Craik, Córdoba - 2300 seguidores - 130 empleados

 Diego L. y 2 contactos más trabajan aquí

[+ Seguir](#) [Ir al sitio web](#) [Más](#)

Anexo 8: Kit de bienvenida a la empresa/ kit de trabajo



Nuevo

Mochila Con Logo Merchandising Marketing Publicidad Empresas

\$ 7.999
 Mismo precio en 6 cuotas de \$ 1.333**

Duplica puntos: sumá \$7.1M Mercado Puntos

Ver los medios de pago

Llega entre el 28 jun. y 3 jul. por \$ 2.374** \$ 2.654**
 Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
 Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Color: negro



Nuevo

Botella Deportiva Personalizado Logo Entrega Inmediata!!!

\$ 1.500
 en 12x \$ 282**

Ver los medios de pago

Llega entre el 9 y 14 jun. por \$ 2.374** \$ 2.654**
 Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
 Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Disponible 7 días después de tu compra

Nuevo | 1000 vendidos

Gorra Trucker Personalizada Logo Frase Equipo Fútbol Calidad

★★★★ (11)

\$ 1.575
 en 12x \$ 297**

Ver los medios de pago

Llega entre el viernes y el miércoles 7 de junio por \$ 2.374** \$ 2.654**
 Beneficio Mercado Puntos

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
 Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Color: Negro

Costo por kit: \$11,074

Anexo 9: Comunicación de Bienvenida a la empresa a nuevos colaboradores



Bienvenida
*Mariana
Pereyra*

*Mariana se incorpora a nuestro equipo con cajera
de la Sucursal de San Francisco.*

¡Te deseamos el mayor de los éxitos!

Anexo 10: Beneficios a colaboradores

**CONOCE LOS
BENEFICIOS DE SER
PARTE DE REDOLFI**



AHORRO



**10% DE AHORRO EN TUS
COMPRAS EN REDOLFI**



**INSUMOS PARA COFFEE
BAR EN LUGAR DE
TRABAJO**



KIT DE TRABAJO

FLEXIBILIDAD



**LICENCIA POR
PATERNIDAD EXTENDIDA**



**DÍA DE CUMPLEAÑOS
CON 1/2 JORNADA FREE**



**LICENCIA POR EVENTOS
FAMILIARES**

DESARROLLO



**DÍAS LIBRES PARA
CAPACITACIÓN**



**PROGRAMA ANUAL
DE CAPACITACIÓN**



BIBLIOTECA VIRTUAL

- Los colaboradores podrán acceder a un 10% de descuento en las compras en los locales de venta de la empresa.
- Tendrán a disposición insumos para coffee bar: Té, mate, café, yerba, azúcar y jugos.
- Kit de trabajo
- Licencia por paternidad extendida: La LCT establece 2 días de licencia por paternidad. La empresa ofrecerá 5 días corridos.


- Día de cumpleaños ½ jornada free: El colaborador podrá escoger tomarse esas horas libres al inicio o cierre de su jornada solo si cae días hábiles y no se superpone con fechas especiales como inventario, auditorias, etc., en ese caso se transfiere el beneficio a otro día dentro de ese mes.
- Licencia por eventos: La persona puede solicitar hasta 4 ½ jornadas libres para asistir a eventos como casamientos, bautismos o trámites personales al año.
- Días libres para capacitación: pueden usar hasta 5 días de licencia al año para asistir a capacitaciones que están relacionadas con el perfil del puesto.

Tabla 9

Presupuesto estimado para programa de beneficios

Beneficio	Costo individual	Alcance	Costo mensual	Costo anual
Kit de trabajo	\$11,074	170	\$1,882,580	\$1,882,580
Presupuesto por unidad de trabajo para insumos de coffee break	\$7,000	10	\$70,000	\$840,000
				\$2,722,580

Anexo 11: Plantillas de comunicación de la experiencia de los empleados Redes Sociales



En Redolfi celebramos los logros de nuestros colaboradores y los ayudamos a crecer día a día



Felicitemos a Diego Ledesma por haberse graduado como Lic. en Comercialización.

Estamos orgullosos de tener en nuestro equipo talentos como Diego que nos aportan gran valor para seguir brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes.




En Redolfi apostamos a la capacitación y desarrollo para la mejora continua de todo el equipo




Capacitación al equipo de líderes sobre herramientas de feedback y liderazgo


Anexo 12: Encuesta de Egreso

¡Tu opinión es importante!


Encuesta de Egreso

Esta encuesta, tiene como propósito conocer/evaluar los motivos por los cuales nuestros colaboradores deciden desvincularse de la empresa, y poder actuar sobre las razones que nos manifiesten a los fines mejorar en como empresa empleadora, sosteniendo o mejorando la experiencia de nuestros equipo.

viviana.galian@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

APELLIDO Y NOMBRE

Tu respuesta

LUGAR DE TRABAJO

	Casa Central	Autoservicio	Distribuidora
JAME CRAICK	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CÓRDOBA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIO TERCERO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIO CUARTO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAN FRANCISCO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VILLA MARÍA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECTOR DONDE SE DESEMPEÑABA *

▼

Rango de antigüedad en la empresa *

- Menos de 1 año
- de 1 a 3 años
- de 3 a 5 años
- de 5 a 10 años
- de 10 a 15 años
- Más de 15 años

MOTIVO DE EGRESO (marque hasta 3 opciones que lo motivaron a tomar la decisión de retirarse de la empresa) *

- Disconformidad salarial
- Disconformidad con el horario/ carga horaria
- Disconformidad con la tarea
- Disconformidad con el equipo de trabajo
- Disconformidad con el líder inmediato
- Disconformidad con las políticas de la empresa
- Falta de recursos para trabajar (insumos, información, autonomía, toma de decisiones, etc)
- Falta de desarrollo profesional
- Mudanza a otra ciudad/ provincia
- Tiempo o Costo de Traslado
- Organización familiar/ personal
- Otra propuesta laboral
- Otros: _____

SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO (Seleccione la opción que más se acerque a su experiencia en la empresa) *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mis funciones se correspondían con las que esperaba para el puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibí la capacitación necesaria para desempeñarse en mi función.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contaba con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de mi puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi líder inmediato me daba el soporte y acompañamiento necesario para que pudiera hacer mi trabajo.

El sueldo/honorarios era acorde a mis funciones y estaban dentro de los valores que maneja el mercado.

COMUNICACION Y TRABAJO EN EQUIPO (Seleccione la opción que más se acerque a su experiencia en la empresa) *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Me sentía parte de un equipo de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación en la empresa era la adecuada para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenia devolución sobre mi desempeño de parte de mi superior inmediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mis opiniones e ideas eran escuchadas y/o valoradas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sobre la gestión de rrhh (Seleccione la opción que más se acerque a su experiencia en la empresa) *

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Tenia acceso a consultar sobre las políticas/procedimientos relacionadas a la gestión de RRHH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenia acceso a consultar sobre mi sueldo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenia acceso a consultar o expresar mis dudas o disconformidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RRHH se preocupaba por el clima laboral y el bienestar de los colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Recomendaría a algún familiar o amigo que trabaje en esta empresa?

Sí

No

Tal vez

¿Volvería a trabajar en esta empresa?

Sí

No


Tal vez

¿Qué sugerencia nos haría para mejorar la experiencia de nuestros colaboradores?

Tu respuesta _____

¿Que comentario nos haría sobre su experiencia en esta empresa?

Tu respuesta _____

Enviar  Página 1 de 1 [Borrar formulario](#)