



**Trabajo Final de Graduación**

**Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME**

**Pagani Ornella María**

**36.683.649**

**VRHU10094**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

## Agradecimientos

A mis tres estrellas que me guían desde el cielo. Andrés, Tata y Abu, que me enseñaron que lo más importante en la vida son los valores, la perseverancia y el amor.

A mi familia, Gisela, Andrés y Robertino, por apoyarme en cada paso que doy en la vida.

A mi tío Willy, por estar pendiente de mi avance.

A mis amistades, profundas, eternas y de alma, que me entendieron y atravesaron conmigo todo este proceso.

A Simón, que siempre me acompañó.

A mi segunda familia, Ricardo, Roxana y Sabrina que me ayudaron siempre.

A Analía, que siempre estuvo y está.

A todos ellos. ¡Gracias! Sin ustedes no hubiese sido posible.

La felicidad no es, si no es compartida.

## Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final fue desarrollado sobre el caso de MAN-SER S.R.L., una empresa familiar del sector metalúrgico fundada en el año 1995 ubicada en San Pedro Nolasco, Córdoba.

A lo largo del mismo, se demostró la importancia de la Marca Empleadora como un factor fundamental sobre el cual se puede sustentar una estrategia corporativa eficiente, conducente a lograr una mejora en la productividad que permita la expansión y el fortalecimiento de la empresa.

La propuesta de mejora consistió en la implementación de un plan de posicionamiento de *Employer Branding* en MAN-SER S.R.L. para poder gestionar su reputación de marca a nivel interno, motivar y fidelizar a los empleados actuales y atraer a los potenciales talentos, y de esa manera, obtener resultados beneficiosos para la compañía.

Se evidencia a través de los resultados obtenidos en el presente Reporte de Caso, que la propuesta es capaz de proveer a la empresa de diversos beneficios cuya amplitud abarca tanto factores económicos como organizacionales en general.

### *Palabras clave*

Marca Empleadora – Propuesta de Valor al Empleado – Pequeña y Mediana Empresa – Productividad.

## **Abstract**

This Final Work it was developed on the case of MAN-SER S.R.L., a family company of the metallurgical sector founded in 1995 located in San Pedro Nolasco, Córdoba.

Throughout it, the importance of the Employer Brand was demonstrated as a fundamental factor on which an efficient corporate strategy can be based, leading to an improvement in productivity that allows the expansion and strengthening of the company.

The improvement proposal consisted of the implementation of a positioning plan of Employer Branding in MAN-SER S.R.L. in order to manage its brand reputation internally, motivate and retain current employees and attract potential talents, and in that way, obtain beneficial results for the company.

It is evident from the results obtained in this Case Report that the proposal is capable of providing the company with various benefits whose scope covers both economic and organizational factors in general.

### *Keywords*

Employer Branding - Employee Value Proposition – Small and medium-sized enterprises – Productivity.

## ÍNDICE

Introducción .....	5
Análisis de situación .....	8
Análisis PESTEL .....	9
Factores políticos .....	9
Factores económicos .....	10
Factores sociales .....	11
Factores tecnológicos .....	11
Factores Ecológicos .....	12
Factores Legales .....	12
Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	13
Poder de negociación con los proveedores .....	13
Poder de negociación con los clientes .....	13
Rivalidad entre competidores .....	14
Amenaza de productos sustitutos .....	14
Barreras de entrada: nuevos competidores .....	14
Marco teórico .....	17
Employer Branding .....	17
Diagnostico y discusión .....	20
Conclusión diagnostica .....	21
Plan de implementación .....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	22
Alcance .....	22
➤ Capacitación: Programa de Employer Branding y PVE .....	22
➤ Desarrollo de la estrategia de Employer Branding .....	25
➤ Actualización de las herramientas de comunicación .....	26
Evaluación del impacto de la implementación .....	28
Diagrama de Gantt .....	28
ROI .....	28
Conclusiones y recomendaciones .....	30
Bibliografía .....	32

## Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objeto de estudio la empresa familiar MAN-SER S. R. L. del sector metalúrgico, ubicada en San Pedro Nolasco, Córdoba. Fue fundada el 15 de Octubre de 1995 por Luis Mansilla, quien luego sumaría a la empresa a sus hijos, Julián y Melina Mansilla. La empresa se dedica al diseño, fabricación e implementación de soluciones industriales atendiendo diferentes necesidades. Gracias a la confiabilidad y calidad de los productos y servicios industriales que ofrece, se convirtió en proveedora de importantes compañías agroindustriales y automotrices. Actualmente provee, entre otras, a compañías de renombre como AIT S. A. y Volkswagen Argentina S. A.

En el año 2014, la empresa logró la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Una de las políticas más importantes de la organización, es la inversión en tecnología y, gracias a ello, ha podido ampliar su capacidad de producción de forma sostenida.

El propósito de MAN-SER S.R.L. está implícito en su política de calidad, basada en el crecimiento sostenido, en la gestión de calidad, en el desarrollo de buenas relaciones con los proveedores, la creación y preservación de un buen clima laboral, junto con el trabajo en equipo y la búsqueda constante para optimizar la rentabilidad.

La empresa reconoce este propósito como diferenciador de la competencia.

Los productos que ofrece son protectores telescópicos de bancada, tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Los servicios que ofrece son *retrofitting* de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

En la actualidad, MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, organizados en los siguientes departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad y personal administrativo según sus tareas. Cada área tiene sus procesos estandarizados y ordenados, llevando información al día en lo que a ello respecta.

En cuanto al Área de Recursos Humanos, existen algunas deficiencias. Entre ellas podemos mencionar que, si bien se encargan de realizar algunas de las tareas *soft* de administración de personal, como por ejemplo, ingreso e inducción, comunicación interna y capacitación, no desarrollan estrategias innovadoras para motivar a sus empleados, como tampoco para atraer nuevos talentos. Si bien se realizan evaluaciones de desempeño, capacitaciones y premios grupales, no se atienden las necesidades y expectativas específicas de cada trabajador; por lo que se está desaprovechando una gran oportunidad de mejora en dicho ámbito.

En la actualidad, es fundamental adaptarse a los permanentes cambios en lo que respecta a la gestión de personal, en términos de innovación y productividad, sin importar el tamaño ni el tipo de organización. Dentro de ello se enmarca la relevancia de cuidar la percepción que tienen de la empresa, no solo los clientes externos, sino también los profesionales del sector como potenciales empleados de la misma, para procurar un crecimiento sostenible y un fuerte posicionamiento en el mercado.

A causa de la susodicha falta de estrategias en este aspecto, actualmente la empresa no tiene un buen posicionamiento de marca empleadora o *employer branding*.

Tal como lo expresó Laínez (2016) en su investigación, una buena comunicación organizacional, la cooperación de toda la empresa, las acciones destinadas a atraer y retener empleados y el desarrollo de la marca empleadora, en conjunto, dan como resultado empleados con sentimiento de pertenencia, lo cual además de tener impacto positivo a nivel interno, a nivel externo, generará un incremento en las ventas.

A su vez Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, y Blasco (2014) manifestaron que implementar el *employer branding*, con una correcta utilización y una buena estrategia resulta efectivo y contribuye al crecimiento de las empresas.

Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) afirmaron que, si las propuestas de valor al empleado y la estrategia del *employer branding* son creadas en conjunto por la compañía y por el personal, éstos se sienten más identificados.

Al hablar de pequeña y mediana empresa (PyME) y marca empleadora, los datos presentados por Silvente (2017), corroboran que si bien hay diferencia, según el tamaño de las compañías, en los recursos que se destinan en materia de Recursos Humanos, es un ámbito que no deben desatender las pequeñas empresas, ya que en la actualidad hay PyMEs que son consideradas

atractivas para trabajar, posicionándose a la par de las grandes organizaciones. Por eso, Silvente (2017) deja en claro que el tamaño no es un condicionante.

Al fusionar conceptos como marca empleadora y PyME, surge un nuevo desafío en el ámbito empresarial, consistente en emprender el camino de la innovación, tal como lo recorren las grandes multinacionales: innovar en materia de gestión de Recursos Humanos en una empresa familiar como la analizada, sirve de *benchmark* para que todas las pequeñas y medianas empresas del país tomen la iniciativa de posicionarse en el mercado como organizaciones atractivas para trabajar, atendiendo cada una de las necesidades de su público, tanto interno como externo.

El concepto de *employer branding*, involucrando tanto al área de Marketing como al de Recursos Humanos en conjunto, representa una nueva temática de investigación. A su vez, el abanico se vuelve más amplio cuando se incorpora el concepto de PyME y sus posibilidades de innovar en estrategias de políticas de RRHH. Un desarrollo eficiente de marca empleadora mejora el posicionamiento en el mercado, genera una cadena de beneficios en la que el bienestar de los empleados influye positivamente en el nivel de ventas de la empresa.

La coyuntura actual, caracterizada por los cambios constantes del contexto, exige a las empresas con aspiraciones que planean expandirse, a readaptarse permanentemente ante cambios tecnológicos, culturales y demográficos que conllevan a una guerra de talentos en la que todos quieren ganar.

## **Análisis de situación**

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba. Cuenta con un total de 30 empleados, con un promedio de edad de 50 años. Su directorio está compuesto por miembros de la familia Mansilla, incluyendo al fundador, su esposa y sus 3 hijos. La gestión utilizada para manejar cada área de la compañía cuenta con procedimientos preestablecidos y profesionalizados, para asegurar el correcto cumplimiento de las normas; no obstante, dichos procesos se podrían optimizar a través de técnicas innovadoras de gestión.

Sin embargo, cabe destacar que el área de Calidad es administrada en base a la normativa ISO 9001, realizando auditorías internas buscando detectar oportunidades de mejora continua. En contrapartida, dicho procedimiento no se aplica en las demás áreas, realizándose de manera tradicional.

La visión de la empresa apunta al reconocimiento nacional y latinoamericano, gracias a la confiabilidad y calidad de sus productos y servicios. En cuanto a la misión, la misma está orientada a brindar soluciones industriales para satisfacer las expectativas de sus clientes, resguardando una buena relación con ellos. Desde la compañía consideran de suma importancia la creatividad e innovación, en conjunto con un buen clima laboral, propiciando el trabajo en equipo, siendo necesario e indispensable la cooperación y el compromiso de todos para cumplimentar las metas. Los valores predominantes para cumplir con la misión y visión, son la honestidad, la confianza, la responsabilidad, la importancia en los detalles y, como se menciono anteriormente, el trabajo en equipo (MAN-SER, s.f.).

El tipo de liderazgo en la compañía es estrictamente formal. Los líderes preestablecidos son el gerente (liderazgo directivo) que verifica que se cumplan los planes fijados, y el jefe de producción (liderazgo transaccional y orientado a la tarea), encargado de verificar el cumplimiento de metas y objetivos de producción. Al mismo tiempo, se erigió espontáneamente un líder informal, reconocido por los integrantes de la organización, por su edad, experiencia, antigüedad y conocimientos.

La responsable del área de Recursos Humanos es una de las dueñas de la empresa. Para el proceso de selección, cuando el puesto requiere formación, se contrata a una consultora, y en casos de personal de producción, es el encargado del área el que lo lleva a cabo. Así pues, se realizan tareas vinculadas con la inducción, entregando al nuevo empleado el reglamento interno

y asistiéndolo en materia de seguridad e higiene. Al mismo tiempo, se gestiona la comunicación interna, las capacitaciones anuales (plasmadas en formularios de planes de capacitación) y la motivación a través de premios grupales, evaluaciones de desempeño y capacitaciones, motivo por el cual el nivel de ausentismo y accidentes se ha reducido considerablemente, pero aun subsiste.

Hasta el momento de elaboración del presente trabajo, no se han realizado acciones de marketing concretas, no se dispone de un sector interno dedicado a ello ni se acude a un asesor externo; la única acción destinada a publicidad consiste en tener presencia (poca) en páginas web. Actualmente se está evaluando participar en ferias del sector.

### *Análisis PESTEL*

El Análisis PESTEL involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y está orientado al análisis estratégico en relación al entorno de la empresa MAN-SER S.R.L.

### *Factores políticos*

A raíz de ser un año de elecciones presidenciales, Argentina sufre de inestabilidad política y falta de credibilidad económica. Luego de realizarse las elecciones primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (PASO) y a raíz del triunfo electoral de la oposición (con la fórmula Fernández-Fernández) con una diferencia considerable por sobre el oficialismo (Mauricio Macri), se generó una reacción negativa en los mercados financieros y grandes grupos económicos nacionales e internacionales, y por consiguiente, las políticas implementadas por el gobierno actual no obtuvieron el impacto deseado.

Actualmente, el país sufre de situación de crisis, marcada por la incertidumbre.

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (2019), expresó en su sitio web oficial que en el sector se contempló la necesidad de medidas de forma inmediata para atenuar las dificultades que se viven en la actualidad. Dichas medidas deben ser conforme a las líneas crediticias en bancos oficiales y privados de corto plazo, para que de esa manera se brinden tasas razonables y así evitar que se cierren más empresas. A su vez, deben contemplar el

acceso a financiamiento de capital de trabajo, descuento de valores y las pérdidas consecuentes de la inflación para aquellas empresas que venden a plazo o sus procesos productivos son extensos.

También creemos necesarias todas aquellas medidas que puedan crear demanda: En el corto plazo, ante las circunstancias presentes, sería positivo el financiamiento de los compradores de bienes de capital, acentuar el comercio nacional, la protección comercial, y toda medida que resguarde la producción y el trabajo nacionales. (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, 2019).

### *Factores económicos*

Argentina se encuentra en crisis financiera, el consecuente derrumbe del peso argentino y el aumento del riesgo país junto con las tasas de interés, que oscilan entre los niveles más altos a nivel mundial. A su vez, enfrenta una de las mayores caídas en la historia del Producto Bruto Interno, que llevó a someterse al rescate del Fondo Monetario Internacional y al mismo tiempo se la ubicó como el país con la segunda inflación más alta del mundo. (Crisis económica argentina (2017-2019), s.f.).

Actualmente desde el gobierno se restringió la compra de dólares a través del decreto 609/2019. La medida estará vigente hasta el 31 de diciembre del corriente año, y el tope es de 10 mil dólares. Los ingresos de moneda extranjera debido a exportación de bienes y servicios se ingresarán en divisas o deberán negociarse en condiciones y plazos del Banco Central de la República Argentina. (Política Argentina, 2019).

La mitad de las empresas metalúrgicas redujeron su plantilla de personal en el primer trimestre del año, eso implica que bajo el nivel del empleo. Consideran que esto es causa directa por la caída del consumo y las malas condiciones crediticias. (Mendoza Opina, 2019).

“La utilización de la capacidad industrial del sector está en el orden del 50 por ciento.” (Mendoza Opina, 2019).

Queda así evidenciado que empresas argentinas enfrentan un contexto de incertidumbre en cuanto a su horizonte de planeamiento.

### *Factores sociales*

El investigador Eduardo Donza de la Universidad Católica Argentina observó que para este año la pobreza se encuentra en un 35%, según sus investigaciones, ya que los alimentos siguen aumentando y el salario no. (La Nación, 2019).

La crisis se mantiene, persiste en la actualidad y el círculo vicioso es el mismo que años anteriores.

Argentina se encuentra en crisis, la población ve deteriorado su poder adquisitivo, ya que el salario se mantiene constante en términos nominales pero, producto del contexto inflacionario, ha sufrido una merma considerable en términos reales. La satisfacción de las necesidades básicas se vuelven cada vez más inalcanzables. Aumenta la cantidad de pobres. Esto tiene como consecuencia la violencia en la vida cotidiana, la incertidumbre y ansiedad por no saber qué va a pasar y como problema principal, tiene consecuencias indeseables en cuanto a la delincuencia e inseguridad. Se entra en un círculo vicioso, ya que al haber más inseguridad, aumenta la pobreza. (La Nación, 2002).

### *Factores tecnológicos*

En Argentina, las nuevas tecnologías impactan en los procedimientos, las ciencias y en el modo de vida de todos los habitantes. Al igual que otros sectores, el metalúrgico cambió y pudo perfeccionarse. Gracias a las maquinarias, se simplificaron procesos y se dispone de varias opciones tecnológicas.

La incorporación de dicha maquinaria ha automatizado muchos de los procesos del sector y esto ha reducido la mano de obra no especializada. Esto supone grandes ahorros, al margen de que el trabajo adquiere más precisión, se hace más rápido y se reducen los riesgos laborales de los trabajadores.

La aplicación de las nuevas tecnologías ofrece como ventaja el precio competitivo, respeto al medio ambiente y la oportunidad de mejora. (La Tribuna del País Vasco, 2019).

### *Factores Ecológicos*

Argentina protege el medio ambiente y así lo demuestra desde el artículo 41 de la Constitución Nacional, donde establece que toda la población tiene derecho a un ambiente sano, y que las actividades productivas de hoy, no afecten a la futura generación. (Constitución Nacional, 1994, art.41).

Algunas de las leyes que regulan y protegen el ambiente son la Ley General del Ambiente N° 25.675 teniendo en cuenta la gestión sustentable junto con su desarrollo e implementación. La política ambiental del país está compuesta de principios, como lo son, la equidad intergeneracional, la responsabilidad, la sustentabilidad, de congruencia y prevención, entre otros. (Ley N° 25675, 2002).

A su vez la Ley N° 25.612 regula la gestión de residuos industriales y servicios en el país. (Ley N° 25612, 2002).

La empresa MAN-SER S.R.L. a través de la norma de la Organización Internacional para la Estandarización ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. La compañía no posee una política de ambiente y gestión de residuos.

### *Factores Legales*

En Argentina, la norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Allí se encuentran reguladas las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros. (Ley N° 20744, 1976).

A su vez, el trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley 24.241. (Ley N° 24241, 1993).

Las condiciones para proteger al empleado en materia de higiene y seguridad en el trabajo se regulan a través de la Ley N° 19.587. (Ley N° 19587, 1972).

La ley N° 24.557 Riesgos del Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalcificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. (Ley N° 24557, 1995).

La forma y el procedimiento para la conformación de sociedades se regulan a través de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550. (Ley N° 19550, 1984). La empresa MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley.

En lo que respecta a la industria metalúrgica, a la cual pertenece la empresa estudiada, las relaciones laborales se encuentran reguladas por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975).

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación con los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es débil, ya que la empresa decide según sus criterios como por ejemplo: precios, forma de pago, cantidades preestablecidas, productos sin defectos y plazos de entrega, siendo éste el principal. Por lo tanto, si el proveedor no cumple con los criterios establecidos, los incumplimientos se registran en el sistema de compras de la empresa y luego esas observaciones serán contempladas al momento de seleccionar uno u otro.

Algunos de los proveedores de MAN-SER S.R.L. son Sidersa S. A., proveedor de chapa, Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L., proveedores de tubos y planchuelas de aluminio.

#### *Poder de negociación con los clientes*

En cuanto a los clientes, al tratarse de un número reducido que concentra la gran mayoría de las ventas de la empresa, se evidencia un alto poder negociación de los mismos; quienes pueden ejercer presión sobre modificaciones de las condiciones de las operaciones en cuanto a precio, plazo de pago, condiciones de entrega de los productos, etc.

Un claro ejemplo de lo explicado en el párrafo anterior representa el caso del cliente AIT, que compra de compensadores de aceite, tubos y soportes demanda un 35 % de la producción total, por lo tanto la empresa no puede negociar ya que depende de un elevado porcentaje de compra.

En cuanto a los restantes clientes con participación considerable en la facturación de MAN-SER S.R.L., se encuentran Volkswagen Argentina, que demanda un 30 % de la producción total

en lavadoras y protectores; y Metalmecánica, Pertrak y Scania que representan el 20 %. Mientras que el 15% restante de las ventas se concentra está en pequeños clientes pequeños, generalmente por la compra de carrocerías, plegado, punzonado y corte.

### *Rivalidad entre competidores*

En lo que refiere al sector metalúrgico en la región de Córdoba, se observa que la participación sobre el mercado se encuentra atomizada entre distintas PyMEs. Por lo tanto, ningún competidor posee la penetración de mercado suficiente como para imponer condiciones comerciales.

Entre ellas se encuentran Transfil S. R. L. en extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire S. R. L. en máquinas lavadoras, Empremet S. R. L. en corte por plasma, y al mismo tiempo, hay talleres más pequeños dedicados al plegado y punzonado. MAN-SER S. R. L. es el único proveedor en protectores de bancada, por lo que no posee competidores para dicho producto.

MAN-SER S.R.L. mantiene una estrategia de precios competitivos para maximizar sus ventas, mantener la fidelidad de sus clientes y así poder obtener una mayor cobertura en el mercado. Entonces, la empresa compite en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Por ahora, no se han desarrollado en la región productos de distinta naturaleza que satisfagan necesidades similares a las que cubren los productos que elabora la compañía. Por lo tanto, podría afirmarse que la amenaza de productos sustitutos es nula.

### *Barreras de entrada: nuevos competidores*

La actividad metalúrgica cuenta con una principal barrera de entrada que consiste en el nivel de apalancamiento operativo que se requiere, lo que demanda una inversión elevada en los costos

fijos asociados a determinada capacidad instalada; dadas las restricciones al financiamiento imperantes en el contexto actual, resulta muy dificultoso para un potencial competidor ingresar al mercado en estas condiciones.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter analiza diversos factores para poder identificar oportunidades, mejorar la estrategia organizacional, conocer el entorno donde se encuentra inserta la compañía, comparar las ventajas competitivas y a su vez, para complementar el análisis FODA de la organización, desarrollado a continuación:

Figura 1. Análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L. Técnica para analizar fortalezas y debilidades (características internas de la organización) y oportunidades y amenazas (análisis externo).

AMENAZAS	FORTALEZAS
<p>Conflictos políticos.                      Modificaciones en la regulación.                      Inflación.                      Impuestos.                      Incertidumbre/año electoral.                      Costo de la mano de obra.                      Inestabilidad cambiara.</p>	<p>Buena cobertura de mercado a nivel ventas.                      Procesos sistematizados.                      Planificación estratégica y táctica de negocios a largo plazo.                      Buena gestión de calidad / ISO 9001.                      Productos y servicios competitivos.                      Innovación en procesos de producción.                      Calidad de los productos.                      Conocimiento del mercado.</p>
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Falta de procesos preestablecidos para toma de decisiones.                      Falta de publicidad de la marca.                      Imagen institucional no reconocida .                      Falta de planeamiento personal.                      Falta de área marketing.                      Falta de actualización del proceso de venta.                      Falta de innovación en gestión administrativa.</p>	<p>Ampliar el mercado a otras provincias del país.                      Exportar productos.                      Incrementar posición de mercado.                      Venta de productos a través de otros canales.                      Investigación y desarrollo.                      Innovación en procesos de gestion de talento.                      Fidelización de cliente externo e interno.</p>

Fuente: Elaboración propia.

La matriz FODA se puede emplear para empresas de diversos tamaños, por lo tanto es una herramienta de gran utilidad para MAN-SER S.R.L ya que gracias a ella se pueden determinar

qué estrategias se utilizarán a corto, mediano y largo plazo y, la planificación y análisis de la competencia.

Al haber realizado un análisis objetivo y exhaustivo de la empresa, se ha concluido en que existe una oportunidad de mejora en lo que respecta a la gestión de los Recursos Humanos. El plan propuesto, de ser llevado a cabo, se traduciría en un mayor bienestar de los empleados que impactaría positivamente en el nivel de ventas de la empresa.

Ante un contexto adverso en los aspectos económico, social y financiero, un plan eficiente de Marca Empleadora optimizaría la performance de los trabajadores, quienes al percibir una empresa que le da vital importancia a la responsabilidad social; y dentro de la cual pueden desarrollarse tanto personal como profesionalmente, en un clima laboral favorable, obteniendo beneficios por pertenecer a la organización, reforzarían su sentido de pertenencia, dando el máximo de sus esfuerzos en pos de conservar su puesto de trabajo, crecer y contribuir al crecimiento sistémico de la empresa.

Una comunicación efectiva del *employer branding* sería capaz de transmitir la cultura y los valores organizacionales susodichos, haciendo posible que los potenciales empleados deseen pertenecer a la compañía.

## Marco teórico

Para comprender el abordaje realizado en el presente trabajo se definirá el concepto de *employer branding* y su método estratégico, teniendo en cuenta la definición de propuesta de valor al empleado y los beneficios que conlleva la gestión de la marca. A su vez, se hará referencia a la oportunidad de aplicar marca empleadora en pequeñas empresas.

### *Employer Branding*

Ambler y Barrow (1996) pioneros en el concepto, definieron al *employer branding* como un paquete, tanto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos que ofrece el trabajo. Sostienen que éste es fundamental para dar coherencia y encuadrar las prioridades por parte de la administración, mejorar lo respectivo al reclutamiento, retención de empleados, el compromiso por parte de éstos y aumentar la productividad.

Por otra parte, Alles (2014) considera que la marca empleadora “se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros.” (p. 219). A su vez, afirma que para llevarla a cabo se deben realizar diferentes acciones para que la empresa sea percibida positivamente como un buen lugar para trabajar, ésta imagen positiva debe ser real y debe estar sustentada en la adecuada administración de Recursos Humanos.

Al mismo tiempo, Aguado y Jiménez (2017) sostienen que a través del *employer branding* se posiciona a la organización como un buen lugar para trabajar, logrando fidelizar a los empleados actuales y atrayendo a los potenciales, a través de la utilización de herramientas, políticas y estrategias específicas.

Aguado y Jiménez (2017) afirman que el salario ya no es el factor motivacional más importante, por lo tanto, por parte de las empresas se busca crear una experiencia única de trabajo y, enfocarse en esto puede ser utilizado como herramienta para crear ventaja competitiva.

Tal como lo expresó Alles (2014) sólo se logra alcanzar una buena marca empleadora si cooperan tanto los empleados, jefes y directivos en conjunto con el área de Recursos Humanos.

Entre los objetivos de gestionar una marca empleadora podemos encontrar, que ésta no quede librada al azar, que los futuros empleados conozcan la empresa y decidan trabajar en ella, que el proceso de selección sea más efectivo y sólo se seleccionen candidatos, bajar la rotación de

personal y crear un compromiso entre los colaboradores, promoviendo el orgullo de pertenecer a la compañía. (Borracchia, 2016).

La Propuesta de Valor al Empleado es entendida por Aguado y Jiménez (2017) 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.” (p. 108).

Para lograr fidelizar y atraer el talento la PVE debe tener características específicas, debe ser real, conociendo lo que la empresa tiene para ofrecer a los actuales y potenciales empleados, debe estar alineada con el negocio, debe ser diferencial formando un mensaje distintivo de las demás organizaciones, debe ser memorable mostrando la esencia de la promesa de la empresa para que se la reconozca como buena marca empleadora, y debe ser relevante tanto para potenciales o actuales colaboradores investigando las necesidades de cada grupo. (Aguado y Jiménez, 2017).

Tal como lo expresó Borracchia (2016) el *employer branding* no hay que crearlo porque ya existe, sino que, hay que gestionarlo. Por otro lado, afirma que, la PVE debe ser segmentada, ya que es uno de los factores claves de la marca empleadora, por lo tanto los beneficios ofrecidos a los distintos empleados deben ser diferentes.

El *employer branding* está basado en beneficios funcionales y emocionales. Al hablar de los funcionales se hace hincapié en un ambiente de trabajo seguro, en la entrega de equipo de trabajo a los empleados para poder realizar sus actividades correctamente, buena tecnología para trabajar, entre otros. Al hablar de los emocionales, se hace referencia a los beneficios psicológicos asociados a la marca empleadora, reconociendo que es más importante la motivación que el sueldo e incentivos, siendo importante la experiencia laboral en conjunto, como la satisfacción inherente de las tareas que se realizan, la valoración de los compañeros y el propósito y los valores de la empresa que representan los empleados, entre otros. (Barrow y Mosley, 2005).

Los beneficios declarados por Barrow y Mosley (2005) del *employer branding* son: mejor calidad en el reclutamiento, retención y mayor compromiso de los empleados, derivándose en mejores resultados financieros.

En cuanto a los beneficios del *employer branding* para el Área de Recursos Humanos, los mismos consisten en lograr la transición de administrar desde una perspectiva más estratégica,

generar una relación más amplia en el llamado “contrato psicológico” entre el empleado y la organización, integrarse a las funciones del Área de Marketing y gestionar las relaciones de marca externas e internas, alinearse y resolver conflictos. (Barrow y Mosley, 2005)

Al referirse a la estrategia de marca empleadora Aguado y Jiménez (2017) consideran que ésta realiza acciones para transportar al mercado la PVE y así, lograr comunicar por qué la compañía es distinta y única para trabajar.

Al no tener que administrar gran cantidad de empleados, las exigencias en las empresas pequeñas son distintas, las personas se conocen por su nombre, por lo tanto se pueden generar lazos emocionales aún más fuertes, factor clave en la marca empleadora. Por lo tanto, una pequeña empresa es una buena oportunidad para construir *employer branding*. (Borracchia, 2016).

Hay una fuerte diferencia entre las empresas que gestionan su marca empleadora y las que no lo hacen. Gestionar el *employer branding* puede conseguir un 28% menos de rotación de personal, un ahorro del 46% al 50% en costos de contratación, un 10% de reducción de costos de la nómina y hasta 1,8 veces de crecimiento del margen de ganancias y 2,4 veces de crecimiento en los ingresos de la compañía (Borracchia, 2016).

En la actualidad implementar estrategias de *employer branding* significa obtener ventajas competitivas en el mercado. A través del uso de buenas técnicas, herramientas e investigando las necesidades de la fuerza laboral, se logra posicionar a la empresa como un buen lugar para trabajar, y a su vez, como consecuencia, motiva al personal actual. Se deben comunicar creativamente las fortalezas reales de la compañía junto con sus valores y cultura, para lograr la fidelización de los actuales colaboradores y atracción de los potenciales. Definir la Propuesta de Valor al Empleado resulta primordial y, a su vez, dicha propuesta debe segmentarse para que los beneficios respondan a las necesidades particulares de los empleados. Los beneficios obtenidos de gestionar la marca empleadora parten desde mejoras en el proceso de reclutamiento, disminución de la rotación de personal, fidelización, retención y compromiso por parte de los colaboradores, el ahorro en costos y el aumento de la productividad. Todas las empresas tienen *employer branding*, lo que hay que hacer es, gestionarlo. Por lo tanto, es una gran oportunidad para las PyME, que por su tamaño crea un lazo emocional aún más fuerte, de gestionar la marca para innovar en estrategias de gestión de Recursos Humanos y obtener beneficios.

## Diagnostico y discusión

Mediante la investigación en el presente trabajo, se demostró que el problema principal es que MAN-SER S.R.L. no implementa nuevas estrategias innovadoras en lo que respecta a la gestión de Recursos Humanos, dejando un vacío de actuación, lo cual conlleva a no aprovechar los beneficios que se pueden obtener con una buena gestión del *employer branding*. No atender las nuevas necesidades del contexto laboral actual tiene consecuencias ya que limita la expansión de la organización en el mercado, desperdiciando elementos claves para lograr una ventaja competitiva. Como se pudo observar en lo que expresaron Aguado y Jiménez, en la actualidad hay nuevos factores motivacionales, los cuales se deben atender y tener en cuenta para considerar a la marca empleadora como herramienta fundamental para posicionarse y crear ventaja en el mercado. Las cifras en lo que respecta a mejoras para la organización se pueden ver en el estudio expresado por Carolina Borracchia, citado anteriormente, que evidencia que mejorar los procesos de manera novedosa resulta beneficioso globalmente para la compañía.

La falta de gestión de marca empleadora afecta tanto directa como indirectamente a la empresa: por un lado, que los colaboradores no estén fuertemente motivados y comprometidos genera mayor ausentismo, rotación de personal y fuga de talentos, entre otros; consecuentemente se traduce en una mala imagen de la empresa, alimentada por los mismos trabajadores que carecen de sentido de pertenencia. A su vez, produce efectos indeseados en la productividad de la organización, generando pérdidas evitables en varios aspectos, como por ejemplo en la selección de personal y en el proceso productivo en general.

En la actualidad, el *employer branding* es la mejor inversión y resulta clave administrarlo, puesto que es el pilar fundamental sobre el que se sustentan todas las estrategias corporativas, sin el cual ninguna de las políticas implementadas serán eficientes, dado que para ello es necesario contar con los mejores colaboradores. Por lo tanto, se considera a la marca empleadora como un factor clave para la expansión de la compañía, conducente a generar un nivel de competitividad sostenible en el tiempo, al lograr que la organización se posicione como un buen lugar para trabajar, fidelizando al personal actual y atrayendo al talento necesario; y favoreciendo directamente a una mejora de la productividad.

### *Conclusión diagnóstica*

Resolver la problemática detectada por la falta de aplicación de nuevas estrategias de gestión de Recursos Humanos en MAN-SER S.R.L., como lo es la gestión del *employer branding*, le brindará consecuentes beneficios, tales como, disminuir el tiempo y los costos invertidos en contratación, disminuir la rotación de personal, retener y fidelizar a los colaboradores actuales, atraer al mejor talento oferente del mercado y así, posicionar a la empresa como una buena marca empleadora.

Así mismo, beneficiará al Área de Recursos Humanos sistémicamente para englobar las estrategias y políticas implementadas en lo que respecta a la administración de personal, alineándose con las demás áreas, teniendo en cuenta la recíproca cooperación con el Área de Marketing y la necesidad de la implicación de la compañía en su conjunto, desde los directivos hasta los colaboradores.

A modo de conclusión, es importante destacar que MAN-SER S.R.L. posee las herramientas necesarias para gestionar su marca empleadora. La implementación del *employer branding* representa una oportunidad de evolución sistémica para la empresa; que le permitiría *aggiornarse* en la gestión de Recursos Humanos, y en la integración de la misma con los demás subsistemas y objetivos organizacionales.

Una eficiente administración de marca empleadora resulta trascendente en la medida que permite la generación de un efecto multiplicador en los beneficios, favoreciendo la expansión en el mercado y el fortalecimiento de la imagen de la organización, constituyéndose la misma como *benchmark* de las Pequeñas y Medianas Empresas, al demostrar que la implementación de las mejores prácticas del mercado es posible, independientemente del tamaño de la compañía.

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Implementar un plan de posicionamiento de marca empleadora en MAN-SER S.R.L. para poder gestionar su reputación de marca a nivel interno, motivar y fidelizar a los empleados y atraer a los potenciales talentos, y de esa manera, incrementar su productividad.

### *Objetivos Específicos*

- ✓ Capacitar a los ejecutivos de la compañía a través de un Programa de Marca Empleadora con el objetivo de concientizar el por qué es importante gestionar el *Employer Branding*.
- ✓ Gestionar la Marca Empleadora a través de la elaboración de una estrategia honesta y eficaz que incluya análisis, definiciones de objetivos, la creación de una Propuesta de Valor al Empleado, acciones y evaluación con el fin de lograr una mejor posición en el mercado, mayor competitividad y mejores ingresos.
- ✓ Actualizar las herramientas de comunicación de la empresa a través de un Community Management idóneo para trasladar de manera efectiva la propuesta, lograr un mejor posicionamiento en el mercado y contribuir al aumento de los beneficios de la organización.

### *Alcance*

El plan de posicionamiento de *employer branding* en MAN-SER S.R.L. situada en el barrio de San Pedro Nolasco, ciudad de Córdoba tendrá una duración de 6 meses, iniciándose en julio 2020 y concluyendo en diciembre 2020.

- Capacitación: Programa de *Employer Branding* y PVE

Capacitación a través de un Programa de Marca Empleadora y PVE para los ejecutivos de la compañía.

El conocimiento del concepto de Marca Empleadora es fundamental para poder concientizar la importancia de dicha herramienta a los ejecutivos de MAN-SER S.R.L. Actualmente, la percepción de marca como empleador cobra vital importancia. Si los empleados se encuentran más comprometidos, la compañía mejorará su reputación, evidenciando que si los colaboradores poseen un fuerte sentido de pertenencia, éstos comunicaran su experiencia positiva con el entorno. Por lo tanto si se logra gestionar una exitosa Marca Empleadora, sólida y honesta, se logrará mayor lealtad, aumento de la motivación por parte de los colaboradores, atracción de potenciales talentos, ahorro en la administración de RRHH y de ese modo, se logrará aumentar la productividad de la compañía.

Módulos del Programa:

Módulo 1: Introducción a la Marca Empleadora y Propuesta de Valor para Empleados. ¿Qué es la PVE? ¿Vale la pena trabajar en esto? ¿Qué es la Marca de Empleo? El “six pack” del *Employer Branding*. Ideas prácticas y casos de éxito.

Módulo 2: Mis empleados como embajadores de la Marca Empleadora. La clave de conocer a mi audiencia. En búsqueda del ADN de la organización. Nunca arrancamos de cero. Veamos de qué fuentes de información disponemos. ¿Cuál es la mejor manera de conectarnos? El peso de las acciones de activación de marca al interior de la compañía. Ideas de aplicación.

Módulo 3: El dinero no alcanza. Recompensas y Reconocimiento ¿Son sinónimos? El rol de las recompensas en la PVE. Contexto. Descifrando los enigmas escondidos en la gran nube de información. Reglas claras. Hacia un modelo basado en la transparencia. Alineando personas y recompensa “El mito del promedio”. Diversificación de herramientas de recompensa. La comunicación como clave de la gestión de recompensas.

Módulo 4: La Marca de Empleo en la gestión de Reclutamiento y Selección. ¿Y a vos qué te mueve? La clave de identificar a mi interlocutor. ¿Qué hago para seducirlos? La clave de diseñar estrategias de contacto y de comunicación efectivas. Alinear las partes. Buscando socios. Estrategia de diferenciación: “El diablo está en los detalles”. Claves para la inducción: Vivir la experiencia de empleo.

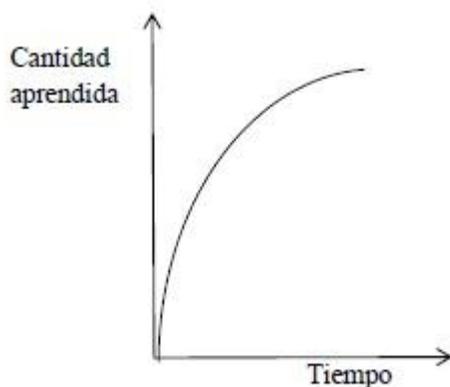
Valor por persona: \$12.125.

Recursos:

Dinero: representa el costo afrontado por la contratación del servicio de capacitación que llevará a cabo el Programa de Marca Empleadora y PVE para los empleados de la empresa.

Tiempo y mano de obra: cabe destacar que el transcurso del programa anteriormente mencionado conlleva un costo de oportunidad; es decir, mientras el personal se encuentre capacitándose, no estará a disposición de la empresa desempeñando su labor. Aquí cobra relevancia el concepto de curva de aprendizaje, en la cual se vislumbra el avance progresivo en la productividad que cada empleado aporta en función de sus conocimientos adquiridos. Cada unidad de mano de obra resultará más costosa al inicio del proceso, y a medida que vaya adquiriendo nuevos conocimientos, su contribución a la productividad de la empresa se irá incrementando progresivamente, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

Figura 2. Curva de aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia.

Destinatarios: Gerencia General, Gerencia Administrativa y Departamento de Recursos Humanos.

El programa tendrá una extensión de una semana.

El indicador utilizado para medir la eficacia del programa de capacitación será el resultado de una evaluación que realizará la consultora contratada a los ejecutivos asistentes, el cual constará de una calificación porcentual en función del grado de aprehensión de las temáticas dictadas durante el programa en cuestión; se considerará una medida eficaz si el resultado individual de cada una de las tres evaluaciones es igual o superior al 80% de respuestas correctas.

➤ Desarrollo de la estrategia de *Employer Branding*

Investigación y análisis comparativo de ofertas de las consultoras.

Contratación de servicio de consultoría externa de Marca Empleadora.

Los beneficios de contratar una consultora externa están dados por el análisis objetivo de la compañía, el aporte profesional en materia de gestión de *Employer Branding*, la actualización de herramientas y metodologías, nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa y soluciones rápidas y efectivas.

Entre los beneficios de gestionar efectivamente la Marca Empleadora podemos encontrar el aumento de la motivación y retención de los colaboradores, la atracción de nuevos talentos, el aumento del sentimiento de compromiso y la confianza que se tiene a la compañía, disminución de la rotación de personal con su consecuente ahorro en la gestión de Recursos Humanos y el aumento en la productividad.

Desarrollo de la estrategia de Marca Empleadora:

Definición del público objetivo (identificación de los *stakeholders*).

Análisis de la situación actual (empleados y candidatos) a través de entrevistas con referentes y *focus group*.

Análisis de la situación deseada.

Definición de los objetivos.

Creación de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Análisis de canales de comunicación.

Acciones internas (convertir a los empleados en embajadores de la marca).

Acciones externas (transmisión de imagen positiva como empleador).

Monitorización y evaluación de la estrategia.

Recursos:

Tiempo y mano de obra: representa el tiempo, la investigación y la evaluación de distintas alternativas posibles en que deberá ocuparse el Gerente de Recursos Humanos para tomar la decisión de contratación.

Dicha investigación tendrá una extensión de 2 semanas, en las que el encargado de la contratación se comunicará con distintas consultoras, llevando a cabo un análisis comparativo de costo-beneficio resultante de cada una de las alternativas.

Dinero abonado en concepto de honorarios de la consultora contratada.

El costo de la contratación de la consultora externa será de \$120.000.

Los encargados principales de la creación de la estrategia de *Employer Branding* junto con la consultora serán la Gerencia, la Administración y el Área de Recursos Humanos.

La asesoría para la creación de la estrategia de *Employer Branding* tendrá una extensión de 16 semanas.

La obtención de la estrategia de Marca Empleadora formulada por la consultora dentro del plazo pactado y en las condiciones preestablecidas será el parámetro utilizado para medir la eficacia del servicio contratado.

➤ Actualización de las herramientas de comunicación

Reclutamiento y selección de un equipo de *Community Manager*.

Contratación de un equipo de *Community Manager* externo.

Los beneficios de contratar un equipo de CM externo son, entre otros, que se cuenta con un equipo profesional y experto en la creación y gestión de presencias en medios sociales, no aumenta la carga salarial de la compañía, poseen experiencia y objetividad para evaluar situaciones problemáticas o detectar oportunidades, desarrollan estrategias innovadoras y logran desarrollar conexiones reales y sólidas.

A su vez, los beneficios del *Community Management* se verán reflejados en el aumento de notoriedad en la redes, una relación más cercana y directa con el público diverso, la personificación de la Marca Empleadora, la respuesta rápida y online, la constante adaptación a las nuevas tecnologías, la potenciación de la imagen como buen empleador, adaptación de los diferentes públicos, mayor seguimiento y participación, facilidad para fidelizar a actuales y potenciales empleados y contribuir a aumentar los beneficios de la compañía.

El servicio incluye *community management*: Gestión de comunidades; creación de cuentas. *Facebook, Instagram, LinkedIn*, canal de *YouTube* para videos institucionales, Página Web. A su vez se realizarán tres publicaciones + tres historias semanales (*Facebook e Instagram*); Social

Media Plan incluyendo el planteo de estrategia de Marketing y Comunicación en Redes Sociales; monitoreo de Redes realizando la contestación/derivación de consultas con plantilla personalizada.

Publicidad online; segmentación de anuncios: anuncios pagos de publicaciones, creación de público objetivo; anuncios segmentados para audiencias determinadas.

Sesión fotográfica de 2 horas de duración, edición, entrega del material editado vía link.

Diseño gráfico; diseño de identidad en redes., diseño de avatar en conjunto con *cover* para redes sociales (*facebook, instagram, linkedin, etc*); diseño historias destacadas, diseño mensual, diseño de placas para redes, con formato post e *storie* (las placas pueden ser placas estáticas, placas animadas sin sonido o videos con sonido); diseño de folletería, cartelera y otras piezas impresas.

Estas acciones están dirigidas al público actual y potencial.

Para la actualización de las herramientas de comunicación se deberán realizar reuniones del equipo de *Community Manager* externo junto con el Área de Administración y el Área de RRHH de la compañía. Al inicio, deberán realizarse reuniones periódicas pre-establecidas con los integrantes del equipo de CM para planear la estrategia comunicativa, una vez finalizada la planificación, la comunicación será vía mail o celular.

La supervisión del cumplimiento del servicio de *Community Manager* estará a cargo del Área de Recursos Humanos y de la Administración.

El reclutamiento y selección del equipo de CM tendrá una extensión de 4 semanas, el costo de la publicación del aviso de búsqueda será de \$7.549 y estará a cargo del Área de RRHH.

El costo del servicio CM será de \$23.500 mensuales y tendrá una duración de 8 semanas para la puesta en marcha, de las cuales 6 serán destinadas a la planificación en conjunto y 2 a la activación de las redes de comunicación.

Recursos:

Dinero abonado en concepto de honorarios del equipo de *Community Manager* contratado.

Tiempo y mano de obra insumidos durante el proceso de reclutamiento y selección del equipo CM idóneo en función de las necesidades de comunicación de la empresa.

Medición del cumplimiento de la labor encomendada en el lapso de 8 semanas, por lo que si el equipo contratado cumple los objetivos fijados en un tiempo igual o inferior al pactado se considerará que el mismo se habrá desempeñado eficazmente.

## Evaluación del impacto de la implementación

### Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta utilizada para el planeamiento en las organizaciones, que permite ordenar en función del tiempo necesario las distintas actividades a llevar a cabo para la realización de un proyecto. A través de un esquema, se representa el orden cronológico en que deben realizarse distintas actividades dependientes entre sí, cuyo desarrollo se encuentra supeditado a la finalización de una actividad previa.

Figura 3. Diagrama de Gantt de gestión de Marca Empleadora.

#	Tarea	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	RESPONSABLE EN LA COMPAÑÍA
1	Capacitación - Programa de Marca Empleadora y PVE	■						Gerencia / Administración / Área de RRHH
2	Investigación y análisis comparativo de distintas consultoras ME	■	■	■	■	■		Área de RRHH
3	Contratación consultora - Desarrollo de la estrategia de ME		■	■	■	■		Gerencia / Administración / Área de RRHH
4	Reclutamiento y selección de un equipo de Community Manager				■	■		Área de RRHH
5	Servicio de Community Management					■	■	Administración / Área de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

### ROI

El Retorno de la Inversión (ROI, por su definición en inglés *Return on Investment*), es un indicador que permite mensurar el rendimiento de una inversión, a través del cociente entre los beneficios netos obtenidos y la inversión realizada. Brinda un resultado porcentual, que indica el rendimiento relativo de la inversión realizada en función del monto invertido.

Figura 4. Retorno de la Inversión.

Período del Plan	1/07/2020 al 31/12/2020	
<b>Inversión necesaria</b>	Total	Periodicidad de pago
Capacitación-Programa de ME(p/3 personas)	\$ 36.375	pago único
Contratación consultora ME	\$ 120.000	pago único
Reclutamiento-Costo aviso sitio web	\$ 7.549	pago único
Servicio Community Management	\$ 282.000	
Total	\$ 445.924	
<b>Resultados esperados</b>	Aumento del 6% de la productividad	
Aclaración: como el último Estado de Resultados que se posee es del 31/12/2018, se toma como si fuese del 31/12/2020		
Rdo s/Estado de Resultados 31/12/2020	\$	13.118.036,11
Resultado del plan de acción (6%)	\$	787.082,17
<b>Retorno de la Inversión (ROI)</b>		
Fórmula	(Ingresos-Inversión)/Inversión x 100	
	(\$ 787.082,17 - \$ 445.924) / \$ 445.924 x 100	
Resultado del ROI	<b>77%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la fórmula del ROI es:

$$\frac{\text{Beneficios Obtenidos} - \text{Inversión realizada}}{\text{Inversión realizada}} \times 100$$

Para el caso en análisis, corresponde:

$$\frac{787.082,17 - 445.924}{445.924} \times 100$$

Del cálculo susodicho, surge que la implementación del plan de acción posee un ROI de 77%. Dicho resultado evidencia que, los retornos esperados de la inversión, deducidos los costos a erogar, representan el 77% de la misma; o, en términos decimales, los resultados a obtener serían de 0,77 veces la inversión a realizar.

## Conclusiones y recomendaciones

Como resultado del trabajo realizado, que ha conllevado una serie de investigaciones, relevamiento de información, aplicación de conocimientos técnicos y demás técnicas científicas, se ha arribado a una conclusión que abarca un conjunto de aspectos relevantes, a considerar:

Para el aprovechamiento de las oportunidades del mercado en lo que respecta de la administración *soft*, resulta fundamental que MAN-SER S.R.L. implemente la gestión efectiva de la marca empleadora, para aumentar la motivación y fidelización de los empleados actuales, la atracción de nuevos talentos, el fortalecimiento de la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado, el fomento del sentimiento de compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados, y el ahorro de costos en materia de selección de personal y despidos.

Como consecuencia directa de lo explicado, se demuestra que la aplicación de la propuesta sugerida, permite un aumento significativo de la productividad de la organización en el desarrollo de los proyectos que hacen a su actividad principal.

La implementación del plan de acción propuesto permite a la empresa materializar todos los aspectos explicitados en una mejora exponencial para el cumplimiento de sus objetivos, que se traduce en un mayor prestigio, eficiencia y profesionalismo que, al ser percibidos por el entorno, funcionaría como un factor de atracción para los mejores talentos del mercado laboral.

Como recomendación profesional, en lo que respecta a la Gestión de Recursos Humanos, se evidencia la necesidad de tener presentes los distintos matices fundamentales anteriormente explicitados, como lo son la Gestión de Talento, la motivación, la cultura organizacional y la Gestión del Cambio, en pos de dotar a la administración de la organización de una actitud proactiva e innovadora, que permita a la empresa obtener grandes beneficios que se convierten en oportunidades de mejora para la compañía, colocándose a la vanguardia de las modernas técnicas de administración que la provean de una gestión eficaz de la empresa, en general, y del Área de Recursos Humanos, en particular.

Lo expuesto en el párrafo anterior es de aplicación indispensable para toda organización, independientemente del tamaño de la misma, que pretenda lograr una gestión moderna y eficiente que le permita aprovechar al máximo los recursos empleados para el desarrollo de su actividad, por lo que el caso de la empresa analizada no es la excepción.

Al mismo tiempo, se sugiere hacer hincapié en la importancia del desarrollo continuo de una comunicación interna eficaz, que permita sustentar y fortalecer el mantenimiento de la marca como empleador, para coordinar sólidamente los esfuerzos del conjunto de los empleados en pos de los objetivos comunes de la empresa.

En conjunto con el plan de gestión desarrollado en el presente trabajo, se recomienda llevar a cabo distintas acciones que contribuyan al mejoramiento del *Employee Engagement*, entendido como el compromiso de los empleados con la empresa. Tales medidas abarcan aspectos tales como el otorgamiento de libertad a los empleados para innovar y crear, hacerlos partícipes de los proyectos, y brindarles una formación profesional continua que les permita explotar su potencial.

## Bibliografía

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina. (2019). ADIMRA y la situación del sector metalúrgico. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/index.do?sid=33&nid=3212>
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Libro digital, EPUB.
- Crisis económica argentina (2017-2019) (s.f.). En wikipedia. Recuperado el 31 de agosto de 2019 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis\\_econ%C3%B3mica\\_argentina\\_\(2017-2019\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica_argentina_(2017-2019))
- Community manager interno vs community manager externo. (2019). España. Dinamon. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de <http://dinamon.com/community-manager-interno-vs-community-manager-externo/>

Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. Buenos Aires, Argentina. 24 de julio de 1975.

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 10 (10), 32 a 51. doi: 10.7263/ADRESIC.010.002

Ferrera, L. (2018). Qué es el Employer Branding y por qué beneficia a las empresas. España. Laura Ferrera. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de [https://www.lauraferrera.com/p\\_Employer-Branding-beneficio-empresas.html](https://www.lauraferrera.com/p_Employer-Branding-beneficio-empresas.html)

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 grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guía completa del employer branding. (s.f.). España. Employer Branding Lab: Employer Branding & HR Marketing. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de <https://employerbrandinglab.com/wp-content/uploads/Ebook-Employer-Branding.pdf>

Informe de la industria metalúrgica en la Argentina. (23 de mayo de 2019). *Mendoza opina*.

Recuperado de <https://mendozaopina.com/economia/informe-de-la-industria-metalurgica-en-la-argentina/>

La falta de seguridad es pobreza. (07 de agosto de 2002). *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/opinion/la-falta-de-seguridad-es-pobreza-nid420281>

La revolución tecnológica en el sector metalúrgico. (2019). *La Tribuna del País Vasco*.

Recuperado de <https://latribunadelpaisvasco.com/art/10429/la-revolucion-tecnologica-en-el-sector-metalurgico>

Laínez Castro, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual* (Tesis de maestría).

Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Recuperada de [http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ\\_CASTRO\\_JOHANNA\\_ELI\\_ZABETH\\_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf](http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELI_ZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf)

Ley N° 19.550. Ley de Sociedades Comerciales. Buenos Aires, Argentina. S.f.

Ley N° 19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 21 de abril de 1972.

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.

Ley N° 24.241. Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Buenos Aires, Argentina. 23 de septiembre de 1993.

Ley N° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Buenos Aires, Argentina. 15 de diciembre de 1994.

Ley N° 24.557. Riesgos del Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de septiembre de 1995.

Ley N° 25.612. Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios. Buenos Aires, Argentina. 03 de julio de 2002.

Ley N° 25.675. Ley General del Ambiente. Buenos Aires, Argentina. 06 de noviembre de 2002.

Macri dispuso un cepo al dólar: Habrá que pedir autorización para la compra. (01 de septiembre de 2019). *Política Argentina*. Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/201909/30357-macri-dispuso-un-cepo-al-dolar-habra-que-pedir-autorizacion-para-la-compra.html>

MAN-SER S.R.L. (s.f.) Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Pérez Calderón, A. (2015). 12 Beneficios de tener un Community Manager en tu empresa. España. Amaranta P Calderón. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de

<https://amarantapcalderon.com/2015/10/13/12-beneficios-de-tener-un-community-manager-en-tu-empresa/>

Según la UCA, este año la pobreza rondará el 35%. (14 de julio de 2019). *La Nación*.

Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-observatorio-uca-estima-pobreza-2019-sera-nid2267616>

Silvente Saiz, M. (2017). *Employer branding cómo diferenciarse en el mercado actual* (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24138/TFM000760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Un Producto para cada necesidad. (2019). Un Producto para cada necesidad. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://www.zonajobs.com.ar/empresas>

8° edición del programa de marca empleadora y pve (2019). Buenos Aires. Savvy HR consulting. Recuperado el 18 de octubre de 2019 de <https://savvyhrconsulting.com/programa-de-marca-empleadora-y-propuesta-de-valor-para-empleados-pve-2/>

10 buenos motivos para contratar un consultor externo. (2018). Academia de Consultores. Recuperado el 15 de octubre de 2019 de <https://academiadeconsultores.com/contratar-un-consultor-externo/>