

Universidad Empresarial Siglo XXI



Plan de posicionamiento estratégico de la marca empleadora en la empresa Man-Ser S.R.L

Herrera Noelia Silvana

DNI: 33641671

Legajo: VRHU08775

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2019

Agradecimientos

A Dios que me dio la fuerza para llegar a esta instancia.

A la tenacidad de mi madre por superarse cada día para desempeñar la profesión que ama, al compromiso con el oficio para con el prójimo de mi padre, a la constancia de mi hermana, a Jorgito mi fiel compañero de estudio, a mis amigos y compañeros de trabajo que me cubrieron y apoyaron en todo el camino.

A David, quien me acompaña día a día con su amor incondicional, a Fausto, mi hijo por nacer, que, sin conocerlo aún, es por quien quiero hacer del mundo un lugar mejor.

A los docentes de esta Gran Casa de Estudios y por ultimo a mis queridos amigos y compañeros virtuales, que sin su apoyo y guía no hubiese llegado hasta acá.

Resumen

La empresa Man-Ser Srl ubicada en la Provincia de Córdoba, es una empresa metalúrgica familiar con 25 años de trayectoria, la calidad de sus productos y la fidelidad de sus clientes hacen de Man-Ser una empresa consolidada, a pesar de tener una estructura organizacional definida, la empresa no cuenta con un desarrollo firme de la marca empleadora.

El desarrollo de la marca empleadora consiste en construir una buena reputación de la empresa, posicionándola ante empleados actuales y futuros como un excelente lugar para trabajar, aunando esfuerzos con áreas de marketing y de RRHH.

El objetivo de la implementación es efectuar un plan de posicionamiento estratégico para incrementar un 15% el ingreso por ventas, mediante la profesionalización el área de RRHH y la utilización de la Intranet BeAmbassador para desarrollar la marca de manera interna y a través de los Social Media, impulsado por un Community Manager, que permitirá el posicionamiento de la empresa en las redes sociales de manera externa.

La aplicación efectiva de la propuesta logrará posicionar la marca de la empresa para lograr atraer el talento joven y especializado en el rubro, lo que permitirá anticiparse en el corto plazo a la inminente jubilación de los empleados visto la edad promedio de estos y darse a conocer al mundo por medio de la publicidad como la gran empresa que es a través del desarrollo de las nuevas tecnologías.

Palabras clave

Marca Empleadora – RRHH – Social Media – Community Manager

Abstract

The company Man-Ser Srl located in the Province of Córdoba, is a family metallurgical company with 25 years of experience, the quality of its products and the loyalty of its customers make Man-Ser a consolidated company, despite having a structure organizational defined, the company does not have a firm development of the employer brand.

The development of the employing brand consists of building a good reputation of the company, positioning it before current and future employees as an excellent place to work, joining efforts with marketing and HR areas.

The objective of the implementation is to carry out a strategic positioning plan to increase sales revenue by 15%, by professionalizing the HR area and using the BeAmbassador Intranet to develop the brand internally and through Social Media, powered by a Community Manager, which will allow the positioning of the company in social networks externally.

The effective application of the proposal will manage to position the company's brand to attract young and specialized talent in the field, which will allow anticipating in the short term the imminent retirement of employees, given their average age and making themselves known to the world through advertising as the great company that is through the development of new technologies.

Keywords

Employer Branding – Human Resources – Social Media – Community Manager

Índice

Resumen ejecutivo y Abstract	2
Resumen ejecutivo.....	2
Abstract.....	3
Introducción	6
Análisis de Situación	9
Análisis PESTEL.....	11
Análisis Porter.....	14
Análisis FODA.....	15
Marco Teórico	19
Marca empleadora o Employer Branding.....	19
Marca digital.....	20
Social Media.....	20
Responsable del área de RRHH.....	21
Diagnóstico y Discusión	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación	24
Objetivo general.....	24
Objetivos específicos.....	24
Alcance.....	24
Responsable del área de RRHH.....	24
Community Manager.....	26
Herramientas de comunicación 2.0.....	27
Capacitación herramientas 2.0.....	28
Evaluación del impacto de la implementación	29
Diagrama de Gantt.....	29
Retorno de la inversión – ROI.....	30

Conclusiones	32
Recomendaciones.....	33
Bibliografía	34
Anexo I	36
Anexo II	42
Anexo III	47
A. Contenido App BeAmbassador.....	47
B. Características App BeAmbassador.....	47
C. Presupuesto App BeAmbassador.....	47
D. Programa gestión de Stock de área de Pañol.....	47

Introducción

Man-Ser Srl es una empresa metalúrgica fundada en la Provincia de Córdoba en el año 1995, por el Sr. Luis Mansilla, quien en sus comienzos se desempeñaba como trabajador de una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizados, la misma comenzó a tercerizar pequeños trabajos de herrería delegándoselos al Sr. Mansilla, quien paso a ser proveedor de la firma que antes lo empleaba.

Se destaca desde sus orígenes en la utilización y desarrollo de tecnología de punta. En el año 1997 traen desde Alemania una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) que le permitió explotar nuevos productos y servicios, logrando posicionarla como proveedora de importantes compañías automotrices industriales y agroindustriales, entre las que se encuentran AIT S.A. (empresa productora de transformadores de corriente) y Volkswagen Argentina S.A.; en la actualidad no poseen filiales y apuntan a un mercado nacional (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe), gracias a su visión innovadora han desarrollado el diseño, ingeniería y fabricación de tres líneas de productos propios. Dentro de su catálogo se encuentran: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas (construidos a medida), lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos, dentro de los servicios prestados encontramos: retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales (TIG/con gas Tungsteno, MIG/con gas protector de metal, plasma, etc.)

Actualmente la administración de la empresa se encuentra a cargo de la familia Mansilla, si bien es una empresa familiar se administra de manera profesional. Son parte del directorio: la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los hijos mayores (Julián y Melina) quienes se encuentran frente de la misma. Trabajan un total de 30 empleados divididos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y 20 operarios de producción distribuidos en cuatro grandes áreas: una de corte, plegado y punzonado de chapa (comparte a su vez el espacio con el stock de materia prima), área de mecanizado (compuesta por centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC), área de trabajos especiales (puente grúa), y un área de compensadores de producción

seriada, una oficina de personal administrativo, y otra de diseño. Cuentan con asesoramiento externo contable, jurídico y de higiene y seguridad, y su único medio de publicitar la empresa es a través de una página web que no se encuentra actualizada.

Su visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios, su misión, es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a su relación con ellos, y sus valores son, la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad, el conjunto de estas tres cosas, sumados a la calidad de sus productos han permitido que en 2014 certificaran normas ISO 9001:2008.

Dentro de las problemáticas detectadas se encuentran: la falta de profesionalización en el área de RRHH provoca la tercerización de la liquidación de sueldos, y la contratación de empleados especializados, la falta de desarrollo del Marketing, ya que si bien la relación con el cliente es estrecha y personalizada no hay acciones concretas, ni internas, ni externas para darse a conocer a través de medios digitales, y un tema no menor es la edad promedio de los empleados que ronda los 50 años, según la Anses “El trabajo riesgoso o insalubre es aquel que se realiza en lugares donde las condiciones, la modalidad o la naturaleza del trabajo afectan a la salud. Las personas que hayan trabajado en estas condiciones tienen requisitos diferentes para acceder a la jubilación, según la actividad realizada. En el caso de metalúrgicos si hay personal expuesto a la radiación del calor afectado a procesos de producción en tareas de laminación, acería y fundición realizadas en forma manual o semimanual desarrolladas en ambientes de alta temperatura, puede jubilarse a los 50 años contando con 25 años de servicio.

Es de vital importancia posicionar la marca de la empresa es para atraer talento joven y para generar mayores ingresos a través de las ventas, de esta manera, será más sencillo encontrar personas capacitadas que deseen ser parte de ella, ya que en un corto plazo los empleados se jubilaran. La empresa goza de mucho potencial que se desconoce en el mercado fuera de sus clientes, por lo que también es determinante explotar las áreas de recursos humanos y desarrollar el *Employer Branding* para poder crear una identidad corporativa que contribuya a que la empresa comience a ocupar lugares de importancia en el espacio virtual.

En el artículo de la Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, publicado por Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S (2013) se destaca la importancia del concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo:

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico del *Employer Branding*, cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Diversos factores se han manifestado capaces de contribuir al compromiso con la marca. Se propone una estructura tridimensional de la experiencia de la marca empleadora compuesta por la experiencia sensorial, la emocional y la intelectual. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta. (pp. 58-75).

A su vez, refuerza el desarrollo de la marca para diferenciarse en el mercado, Gastón García Aja (2013) en su tesis de grado, proponiendo:

Hoy las marcas son experiencias cotidianas que cada vez más, copan los mercados con productos que satisfacen las mismas necesidades y que son prácticamente iguales. Por lo tanto, la realización de un proceso estratégico de creación de marca es vital para diferenciarse del resto y lograr un posicionamiento deseado. (repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12005/GASTON_G.PDF)

Un trabajo de creación de marca incluye áreas de publicidad como comunicación de marca, personalidad, posicionamiento, búsqueda, creatividad, diseño y estrategia, esenciales para que un producto construya el valor agregado que lo convertirá en marca.

Lograr posicionarse como marca empleadora es el reto que atraviesan hoy las organizaciones. Por lo que es imprescindible potenciar a la organización para atraer los talentos necesarios para lograr las metas propuestas por el negocio. Para ser efectivo se requiere el compromiso de la alta Dirección, los departamentos de Marketing y Recursos Humanos (Barrow y Mosley, 2007). El objetivo es gestionar la marca de la empresa hasta convertirse en un referente empleador, por lo que las organizaciones deben promover el compromiso y orgullo por pertenecer a ella entre su equipo.

Análisis de situación

La estructura organizacional de la empresa Man-Ser S.R.L. está compuesta por los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento y Diseño y Calidad, cuenta con un total de 30 empleados, dentro de los cuales el 90% es masculino, y tiene una edad promedio de 50 años.

Los siguientes departamentos son manejados por dos de los hijos del fundador, Julián y Melina, respectivamente: la gerencia y el departamento de recursos humanos, el departamento de compras, en conjunto a un responsable administrativo y al jefe de producción, mientras que el área de diseño también trabaja bajo las directivas del gerente, a su vez realizan tareas de ventas, atendiendo personalmente a los mayores clientes de la empresa, tareas de control de producto, y el área de calidad, por lo que podemos inferir que el liderazgo desarrollado en la empresa es formal (designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), directivo (participación directa y personal), orientado a la tarea (metas de producción y objetivos claros) y transaccional (guía a los empleados en el cumplimiento de las metas), la comunicación en la organización es ascendente (diálogo fluido con superior directo), descendente (a través de un panel de comunicación y verbalmente) y horizontal (fluida entre pares).

A pesar de tener una estructura organizacional definida, no cumple con la desarrollada en la actualidad debido a la sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía, resultado de la falta de delegación por parte del gerente en el común de los casos.

La estrategia empresarial ha sido siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios de excelencia, su política de calidad pretende dirigir la empresa a través del crecimiento sostenido, logrando plena satisfacción de sus clientes, innovación y adaptabilidad de necesidades, optimizando su rentabilidad por medio de la disminución de costos, logrados por el perfeccionamiento de los procesos, este conjunto de factores hace de Man-Ser S.R.L. una empresa fuerte frente a sus competidores, herramientas como precios competitivos fidelizan a sus principales clientes y abarca una mayor cobertura de mercado.

La empresa posee una arista sin explotar: la posibilidad de exportar productos, si bien su alcance se reduce a su plaza (provincia de Córdoba, Santa fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis), algunos de sus clientes exportan productos fabricados por Man-Ser a diferentes países de Latinoamérica. En la actualidad compite con empresas internacionales líderes, llegando a ganar licitaciones frente a estos, algunas de las principales ventajas de llegar a América Latina es que suele ser un mercado normalizado, estandarizado y políticamente estable en la mayoría de los países que la conforman, son precursores de la unión de mercados, como: Comunidad Andina, Mercosur, Mercado Centroamericano, G3, entre otros, lo que permitiría explotar la totalidad del espacio en la fábrica sin tener que invertir demasiado capital.

Cuenta con un sistema organizado y detallado de actividades, desde la gestión del pedido hasta la entrega del producto o servicio, se encuentra minuciosamente registrado en un sistema interno, lo que permite identificar casos de embotellamiento, como sucede por la subutilización de la capacidad productiva, atrasos provocados por error de programación de maquinas mecanizadas o falta de capacitación de operarios, lo que puede provocar demoras al momento de la entrega del producto, hecho inaceptable, visto la misión de la empresa, a su vez tanto la falta de un responsable de pañol de herramientas e insumos, como el no existir un proceso preestablecido de toma de decisiones de manera clara, suelen entorpecen las tareas de entregas en tiempo y forma.

Si bien la tarea del área de Recursos Humanos es llevada a cabo por uno de los dueños, no se encuentra profesionalizada (personal y procesos de gestión), actualmente la motivación de los empleados la implementan por medio de evaluaciones de desempeño, premios grupales y capacitaciones, registradas por el responsable de producción o la dirección, la realidad es que la implementación de dichas capacitaciones no suelen garantizar la eficacia, por lo que continúan surgiendo episodios de atrasos como los que suceden el área de mecanizados, llegando a entregar productos defectuosos a los clientes, otra acción no aceptada dentro de la visión de la empresa.

Una empresa profesionalizada se caracteriza por las buenas prácticas en los procesos de gestión que pasan por la comunicación interpersonal e institucional, la organización de las personas que trabajan en ella, las estrategias económicas/financieras, planes de producción de objetos o servicios, planificación, ventas, aspectos legales, etc., son muchos los factores a tener en cuenta, entre ellos se destacan:

Las personas:

Las tareas y actividades deben estar en manos de personas preparadas y aptas para la función que tienen que desempeñar, acompañando a este factor, está la capacidad (que se aprende) que pueda tener el dueño para delegar en sus colaboradores. Si no es así, va a quedar absorbido por la demanda de todos los sectores, con el riesgo de perder la perspectiva de qué está ocurriendo en la empresa.

Muchas veces, la incorporación de nuevas personas se hace en base a las urgencias y no en función de una planificación, con el riesgo de bajar la calidad de los colaboradores, lo que incidirá en una mayor involucración de los dueños.

Los procesos de gestión:

Una empresa profesionalizada se caracteriza por tener un desarrollo homogéneo en todas sus áreas, esto permite una mayor y mejor integración.

Las buenas prácticas de gestión comienzan con una buena comunicación interpersonal e institucional. Las tareas, funciones y responsabilidades debieran estar claramente definidas, evitando costos ocultos al impedir superposiciones y duplicidad de actividades, lo que facilita el tener una visión compartida del negocio que funciona como un faro que guía las tareas diarias. También comprenden el tener definidas estrategias, objetivos claros y compartidos, disponer de una planificación económica financiera, estar atentos a acompañar el crecimiento de la empresa o trabajar solamente para "sostener" la estructura desarrollada.

También son importantes la gestión de personas y un buen asesoramiento legal, muchas pymes se ven en dificultades por no estar preparados para afrontar demandas de distinto tipo.

Para lograr comprender el contexto de la empresa Man-Ser desde distintas ópticas, se utilizarán las siguientes herramientas:

1. Análisis PESTEL para analizar el macroentorno de la empresa a través de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos y poder detectar así oportunidades y amenazas de factores externos con el cual podemos aminorar sus efectos e incrementar las oportunidades.

Tabla 1

<i>Político</i>	<i>Económico</i>	<i>Social</i>
Época electoral, momento de mucha incertidumbre por un posible cambio de gobierno	Inestabilidad económica, devaluación de la moneda, suba de dólar estadounidense, inflación, baja en acciones aumento de riesgo País Aumento de tasa de desempleo	Malestar social general, debido a la situación socioeconómica, la inseguridad y la falta de empleo, los valores que determinan los presupuestos de indigencia y pobreza se elevaron un 30%,
<i>Tecnología</i>	<i>Ecología</i>	<i>Legislación</i>
Acceso a nuevas tecnologías: Se encuentra relacionado a factores económicos, si concreta cambio de gobierno es posible que se restrinja tanto la importación como la exportación	Ley 25.675 “Ley General del Ambiente” gestión sustentable y adecuada del ambiente, preservación y protección de la diversidad biológica e implementación del desarrollo sustentable	Legislación de empleo, cargas sociales y paritarias de mayo 2019 del 8 % respecto a 2018 más un 28% correspondiente a 2019 Ley 19587 Seguridad e Higiene Laboral Ley 20744 Contrato de Trabajo CCT 260/75 Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina Norma ISO 9001:2015 Programa de Recuperación Productiva

Análisis PESTEL para interpretar los factores que afectan a la empresa. Elaboración propia.

Si bien el conocimiento de estos 6 factores es fundamental para conocer el contexto donde se desarrolla la empresa, es de vital importancia ampliar los tres primeros:

- Análisis político: La derrota electoral del partido oficialista representado por el actual presidente Mauricio Macri significó un acontecimiento político que impactó por su profundidad. El triunfo del partido popular Frente de Todos bajo la fórmula Fernández-Fernández en las PASO (Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias) del 11 de agosto por más de 16 puntos a nivel nacional, han agudizado la inestabilidad político-económica que vive el país desde hace meses.
- Análisis económico: Argentina se encuentra actualmente en recesión y registró una inflación al mes de agosto del 50% anual, el "riesgo país" alcanzó su nivel más alto en diez años, el Indec que dio cuenta de que el umbral de pobreza, determinado por el valor de la canasta básica total, se encareció en el último mes 3,4%, una familia tipo necesitó reunir un piso de \$33.013,22 para no formar parte de más del 25% de los hogares y de 35% de la población que cayeron por debajo de esa condición. En los primeros 8 meses de 2019 los valores que determinan los presupuestos de indigencia y pobreza se elevaron un 30%, en

línea con la tasa de inflación; y en un año 58,8% y 58,2%, respectivamente, más de 4 puntos porcentuales por arriba del promedio general de la variación del Índice General de Precios al Consumidor.

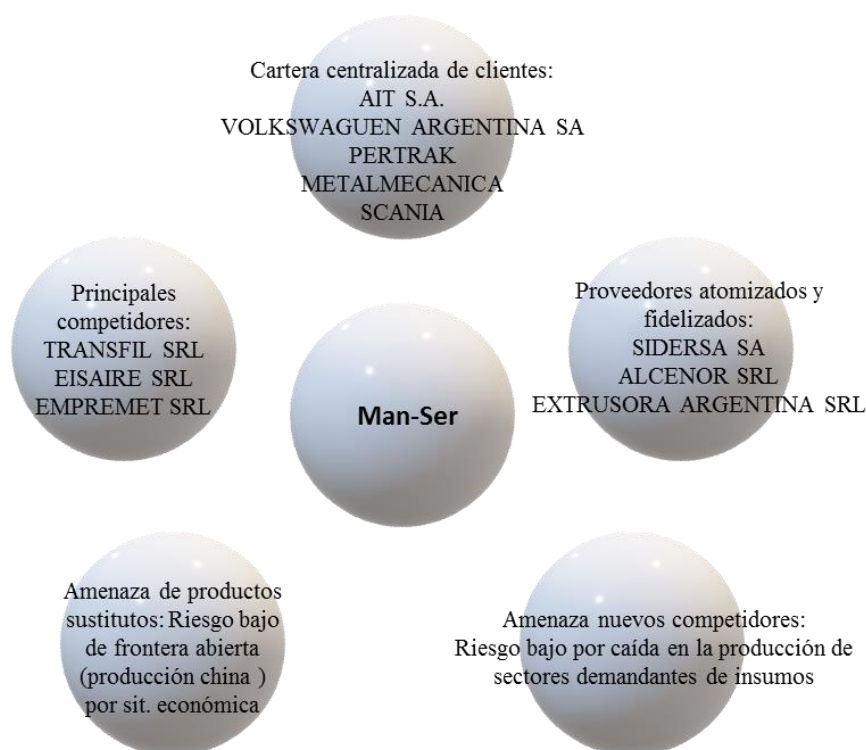
- **Análisis Social:** La Argentina está viviendo un momento de incertidumbre político-económico que hace que los sectores sociales vulnerables de la sociedad sean los más afectados. El aumento de la pobreza, y por ende de la dificultad de acceso al alimento, es inevitable en momentos de fuerte devaluación de la moneda y aumento de la inflación. La vulnerabilidad queda expuesta y restringida al acceso de bienes tan básicos como el alimento. La tasa de desocupación alcanzó el 10,6% en el segundo trimestre del año y afectó a más de 2,1 millones de personas, fue el resultado del crecimiento de 1,3 puntos porcentuales de la fuerza laboral y de sólo 0,7 puntos porcentuales de la demanda de empleo neto, subió 1 punto en un año y 0,5 en tres meses.

Estos tres análisis en particular son desfavorables a la empresa Man-Ser, ya que la industria metalúrgica fue una de las más golpeadas en la primera parte del año, arrastrada por la pérdida de dinamismo en la actividad de la construcción, la industria automotriz que se redujo un 33.6% y el sistema de bienes de capital, la fabricación de productos metalúrgicos se contrajo un 7.4% durante el primer semestre en Argentina, situación que no es ajena a las mayorías de las Pymes del país, la inestabilidad económica y política generan incertidumbre en todo ámbito, la variabilidad del valor de la moneda estadounidense y la constante devaluación del peso argentino, provocan muchas veces la no existencia de precios de mercaderías y materias primas, lo que dificulta la realización de los trabajos y la entrega de los productos. Sumado a esto cabe destacar que el 46% de las compañías redujo su nómina de personal en el segundo trimestre del año y que uno de cada diez empresarios pidió abrir un proceso preventivo de crisis o adherirse al Programa de Recuperación Productiva (REPRO), a través de este programa se brinda a los trabajadores de las empresas, cuya solicitud haya sido aprobada, una suma fija mensual equivalente al salario mínimo, vital y móvil por trabajador, por un plazo de hasta 12 meses, destinada a completar el sueldo de su categoría laboral. Para acceder a este beneficio las empresas deben acreditar la situación de crisis que atraviesan, detallando las acciones que piensan desarrollar para su recuperación, y comprometerse a no despedir personal y mantener la nómina total de trabajadores.

Contextos de este tipo provocan temor al momento de invertir, inclusive si llegara a efectivizarse el cambio de gobierno en el mes de octubre, por antecedentes de años anteriores en relación con restricciones, se vería comprometida tanto la opción de exportación de mercaderías como de importación de maquinarias.

2. Análisis Porter, en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación, lo que permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, logrando así realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a las diversas situaciones.

Figura 1



Análisis de las cinco fuerzas de Porter para interpretar el micro contexto de la empresa. Elaboración propia.

- Poder de negociación con los clientes: Man-Ser presenta una cartera centralizada de clientes, atención personalizada y relación estrecha, distribuidos de la siguiente manera: AIT demanda 35% de la producción, Volkswagen Argentina demanda 30% de producción, Metalmecánica, Pertrak Scania, demanda 20% de la producción y clientes menores que demandan el restante 15% de producción.

- Poder de negociación de los proveedores: La cartera de proveedores se encuentra atomizada y fidelizada, si bien la empresa busca optimizar los gastos, mantiene relaciones con estas empresas porque satisfacen su requerimiento de calidad.
 - Amenaza nuevos competidores entrantes: Momentáneamente no representa un riesgo mayor visto la situación económica que atraviesa el país y la industria metalúrgica en su totalidad.
 - Amenaza de productos sustitutos: Momentáneamente representa un riesgo bajo la producción china, en caso de efectivizarse un cambio de gobierno por antecedentes de años anteriores, se vería comprometida la importación de mercaderías.
 - Rivalidad entre competidores: Man-Ser es una empresa fuerte y consolidada en su rubro, dentro de las industrias maduras, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos, su competencia es Transfer SRL, Eisaire SRL, Empremet SRL.
3. Análisis FODA, sigla formada con los términos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Nos permite conocer características de la empresa, brindando información acerca de su situación y permite trazar una estrategia con pasos a seguir de acuerdo con la información obtenida de sus características internas y del contexto.

Tabla 2

<i>EMPRESA</i>	<i>MAN-SER</i>
<p><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Tecnología de punta – Clientes (Ait srl/ Volkswagen) – Certificación normas ISO 9001:2015 – Calidad de productos y servicios – Relación con clientes y proveedores – Precios competidores – Único productor de Bancada – Industria madura – Servicio de post venta – Atención y entrega personalizada</p>	<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>Proveedor de empresas automotrices y agroindustrial – Nueva Planta – Cartera variada de productos y servicios – Posibilidad de exportar</p>

<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Edad promedio de los empleados (50 años) – Empresa familiar – Sobrecarga de tareas en algunos empleados de alta jerarquía - Motivación del empleado (capacitación no es siempre eficaz) – No existe proceso preestablecido de toma de decisiones – No existe área de Administración – No existe área de Marketing (no hay acciones de publicidad – No funciona página WEB	Crisis económica – Competidores (transfil srl, eisaire srl, empremet srl) – Sin responsable de pañol de herramientas e insumos (demoras) – Subalquiler de planta (resta lugar) – Subutilización de capacidad productiva (cuello de botella área mecanizada) Falta de capacitación operarios – Error de programación maquinas mecanizadas

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Elaboración propia.

Analizando el contexto general y específico de Man-Ser, observamos que, entre sus fortalezas se encuentra la tecnología de punta que logro posicionar a la empresa frente a su competencia de manera sólida, al igual que el hecho de contar con una estrecha relación con proveedores y clientes, mantener precios competitivos y calidad de servicios brindados, lo que permitió a la misma poder certificar normas ISO.

Las posibilidades de crecimiento en la empresa vienen de la mano de proveer empresas automotrices y agroindustrial, que dependerá en mayor medida de la situación económica del país, al igual que la posibilidad de exportación a Latinoamérica dependerá del contexto económico de los próximos meses. Desarrollar una cartera variada de productos y servicios permite buscar nuevos clientes, tanto en Argentina como en el exterior.

Se podría potenciar de manera exponencial el crecimiento de la empresa con la profesionalización del área de Recursos Humanos y la terciarización de un Community Manager, para posicionar su marca empleadora, ya que una buena marca empleadora de talento puede traducirse en la reducción de costos de hasta un 50% en contrataciones y de un 28% por índice de rotación (Gultekin E. 2011), tanto el factor humano como la inversión de capital humano es un activo fundamental que representa una fuente de ventajas competitivas (Macías G. & Aguilera M., 2012).

La valoración de la marca se compone en primera instancia por una mirada interna: cuando el área en cuestión alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tendrán confianza en su gestión.

Desde el punto de vista externo, se apreciará cuando el valor de marca, por ser alto, produzca una muy buena imagen entre directivos y colaboradores, y todos ellos, de manera consciente o no, transmitan esa alta valoración fuera de la organización. En consecuencia, otras personas desearan formar parte de la misma, por lo cual, cuando esta empresa deba recurrir al mercado laboral, lograra atraer al mejor talento disponible.

Adicionalmente, la mirada externa se ve relacionada con la valoración que los colaboradores poseen acerca del rol de sus propios jefes. (Alles M, 2014)

Esteban (2012) pone énfasis en el concepto de “cliente interno” como descripción de lo que los trabajadores deben ser para los directivos de las empresas, evidenciando como una cuestión crítica la generación de valor hacia los empleados a través de estrategias de marca, Alles (2014) confirma que para alcanzar un desempeño exitoso en el área de Recursos Humanos se deberá ofrecer a los clientes internos un servicio de calidad, las organizaciones deben captar y retener a los mejores talentos de manera de poder conseguir ventajas competitivas y lograr un buen desempeño organizacional a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Dentro de las debilidades de Man-Ser, un tema de suma importancia es que la edad promedio de los empleados ronda los 50 años, por lo que en un lapso de corto a mediano plazo la empresa tendrá que renovar personal calificado, motivo por el cual es un excelente momento para comenzar a implementar el posicionamiento de la marca mediante la credibilidad técnica, construyéndola a partir de la calidad superlativa de todo lo que se hace.

La mayor amenaza que afecta al sector es la situación socioeconómica, visto que impacta directamente a la disminución de trabajo,

Internamente al ser una empresa familiar notamos la sobrecarga de tareas en las mayores jerarquías, demoras del sector de producción y la falta de capacitación de operarios traen inconvenientes que suelen desencadenar en errores y demoras en las entregas de los productos.

Profesionalizar los sectores de Recursos Humanos y desarrollar la Marca Empleadora de manera interna y externa permitiría identificar las necesidades de los empleados, que nos permitirán exteriorizar lo que se busca en ellos, ya que hoy en día es un proceso de elección doble, Alles (2005) declara que son ambos los que eligen, tanto la empresa como el postulante,

actualmente los programas de capacitación llevados adelante por la empresa no siempre resultan eficaces.

Por último, otro factor no menor para desarrollar la empresa de manera óptima es sumarla a la era de la conectividad, actualmente el público puede acceder a Man-Ser de manera telefónica o por correo electrónico, ya que la página web no funciona y es el único medio con el que se da a conocer al mundo, es un modelo tradicional que ha quedado obsoleto frente a las nuevas tecnologías.

Marco teórico

Conforme a la temática elegida en el presente reporte de caso, es importante destacar conceptos fundamentales que permitan apoyar la lectura interpretativa, con el objetivo de que dicha investigación realce la importancia que tiene el desarrollo de la marca empleadora en el contexto empresarial actual, comprender la importancia de su construcción y la necesidad de atraer nuevos talentos.

Se iniciará con la conceptualización primaria del termino Marca Empleadora según varios autores y de los conceptos secundarios Marca Digital, Social Media y Responsable del área de RRHH de manera tal que constituyan la base teórica del presente reporte.

Marca Empleadora o Employer Branding

Marta Alles (2014) inicia su libro definiendo la palabra “marca” según la definición de la Real Academia de Española, como “Instrumento con que señala una cosa para diferenciarla de otras, o para denotar su calidad, peso o tamaño”, la idea central que desarrolla la autora respecto a este apartado es que hay que crear una imagen de prestigio dentro de la propia organización, con base a la alta calidad de los servicios prestados, que deben ser diseñados en función de las necesidades del otro. El binomio calidad y atención de las necesidades de cada uno de los receptores de los servicios prestados serán el corazón del valor de la marca.

Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores (2014), definen que el branding del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales.

Según la opinión de Rodrigo Correa (2017), gerente de Mando medio Consulting, refiere sobre cómo el *employer branding* puede comprometer al capital humano. “La marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otras compañías y que los colaboradores se sientan parte de la identidad corporativa, debe ser transmitido desde RRHH a toda la organización, tanto a los niveles directivos y al staff de trabajadores, para lograr incentivar,

alinear y motivar a los colaboradores para que estén comprometidos y logren transmitir los valores de la marca”

Año tras año el *Employer Branding* gana mayor importancia dentro del ámbito laboral, ya que ha sido determinante para tener éxito en un entorno altamente competitivo buscando consolidar una imagen de marca como valor agregado, que con el tiempo se convierta atractiva para los posibles candidatos, para atraer el mejor talento humano es necesario alinear los mensajes de marca de la organización con la realidad en la que ésta se desarrolla, además de evidenciar coherencia entre lo que se vive internamente en la organización y lo que se desea expresar a los clientes externos.

Marca Digital

No menos importante, es definir el término de Marca digital en los tiempos actuales, en la construcción de una marca, no solo se desarrolla una estrategia convencional pensando en distintos aspectos de conductas y preferencias del destinatario objetivo, sino que además debemos tener en cuenta como valor en la estrategia de imagen los aspectos digitales y de comunicación que se desprenden de un contexto social, donde las redes sociales aportan un escenario de gran conectividad constantemente cambiante. (Cusmai, C. M).

Realizar e-branding es un desafío constante para el profesional de marketing digital, pero además es una necesidad latente en una marca, que construirá el modo en como los usuarios o destinatarios la perciben. En este sentido, branding es mucho más que un logo, un nombre o un slogan; se trata, en cambio, de la evidencia de la personalidad de una marca. Además del mensaje, el branding se construye de las interacciones que se producen entre la organización y los seguidores. Esta es una interacción que se encuentra presente en diferentes herramientas y espacios de comunicación en la web, donde las redes sociales son actores de gran protagonismo en los tiempos actuales.

Social Media

Los profesores Kaplan y Haenlein (2010) lo definen como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario. Los medios sociales pueden adoptar muchas formas diferentes, incluyendo foros de Internet, blogs de personalidades, blogs sociales, wikis, podcasts, fotos y vídeos, los más utilizados son las redes sociales, los blogs, los microblogs, los medios sociales móviles y los servicios de compartición multimedia.

El posicionamiento de la marca sumado a la utilización de los Social Media, son una excelente herramienta para desarrollar la estrategia empresarial, logrando diferenciarse de la competencia, no solo brindando productos y servicios de excelente calidad y precios competitivos, sino como un excelente lugar donde trabajar, que inspire orgullo de pertenecer y estar presente en la cabeza de los futuros empleados al momento de postularse a un trabajo, a su vez ayudar a posicionarse en el mercado internacional de manera exponencial.

Responsable del área de RRHH

Los profesionales de recursos humanos tienen la importante tarea de organizar a las personas para que puedan desarrollar sus actividades, es de suma importancia considerar a las mismas como bienes humanos, y no como costos de la organización. Ver a las personas de esta manera es parte de la administración contemporánea de recursos humanos y de la administración del capital humano.

Sugieren estratégicamente como administrar al personal como recursos de negocios, incluye el manejo del reclutamiento y contratación de empleados, coordinando beneficios y sugiriendo capacitación y estrategias de desarrollo para el personal, son asesores que aconsejan sobre asuntos relacionados con los empleados y sobre cómo ayudar a la organización a que logre sus objetivos, trabajan en conjunto para desarrollar habilidades de los recursos, por lo que ayudan a la organización a adaptarse con éxito a su ambiente, sugieren estrategias para incrementar el compromiso de los empleados a la organización, desde el proceso de reclutamiento, o ubicando a los empleados en el puesto correcto de acuerdo con sus características. En una organización flexible, los empleados se programan en diferentes funciones de negocios basados en las prioridades de la organización y en las preferencias de estos.

Diagnóstico y Discusión

Las generaciones han cambiado y por ello, cada vez habrá mayor proporción de ancianos con respecto a los jóvenes, lo que obliga a que las empresas configuren nuevos escenarios de trabajo. El problema es especialmente crítico en Man-Ser ya que en el corto plazo gran parte de su plantilla de empleados se jubilarán, la edad promedio en la empresa es de 50 años, sumado a que el trabajo que desempeña la gran mayoría puede considerarse trabajo riesgoso.

Es de suma importancia la construcción de la marca ya que no solo se desarrolla una estrategia convencional pensando en distintos aspectos de conductas y preferencias del destinatario objetivo, sino que además debemos tener en cuenta como valor importante en una estrategia de imagen los aspectos digitales y de comunicación que se desprenden de un contexto social, donde las redes aportan un escenario de gran conectividad.

Si pensamos en las nuevas oportunidades de abordaje del mercado que se desprenden del mundo virtual, encontramos infinidad de posibilidades para desarrollar estrategias, técnicas de comunicación efectiva y un interesante concepto de lectura sobre el desarrollo del mercado actual. En las estrategias aparecen las técnicas del marketing por atracción como una interesante manera de lograr tráfico hacia nuestras propuestas y cultivar las posibilidades de contacto directo.

La conectividad se realiza a través de los Social Media, por medio de la combinación de ciertas herramientas disponibles en la web, como blogs, wikis, redes sociales, bookmarking, entre otros, es de suma importancia incorporarlos dentro de las buenas prácticas organizacionales con un enfoque de conjuntos sistémicos, e integrados de la mano del especialista de Recursos Humanos con la participación de especialistas de informática.

Conocer los aspectos referidos a conductas sociales de los destinatarios, sus rutinas, espacios de interacción social, intereses temáticos, conocimientos profesionales, ámbitos de trabajo o estudio son algunas de las variables que contribuyen a desarrollar el camino de la marca en el espacio virtual. Todo lo que se desarrolla y aporta como conocimiento de marca puede ser específicamente orientado y direccionado para optimizar la presencia de la misma en los espacios

de interés corporativo, por lo que, en conclusión, con la ayuda del *Branding* se lograra posicionar la imagen creada por la empresa al mundo de las redes y la conectividad.

Internamente al ser una empresa familiar notamos la sobre carga de tareas en las mayores jerarquías, y que varias demoras del sector de producción se producen por la falta de responsable de pañol de herramientas e insumos, sumado a la falta de capacitación de operarios en determinados sectores, lo que muchas veces desencadena en la subutilización de capacidad productiva (cuello de botella en área mecanizada), generando errores y demoras en las entregas de los productos.

Otro tema no menor es la profesionalización del departamento de recursos humanos, sumado a la contratación de un Community Manager para trabajar en conjunto, lo que permitiría identificar la necesidad de los empleados, saber que buscan y porque eligen la empresa para trabajar, se reducirían costos en la tercerización de las liquidaciones de sueldo en la empresa, y en la selección de personal de todas las áreas, incluyendo el personal que se dedique al diseño o a la ingeniería, y por medio de programas de capacitación eficaces, se evitarían gastos por errores en la producción.

Conclusión diagnostica

Implementando estas nuevas herramientas en el corto a mediano plazo, la empresa Man-Ser lograra posicionarse como Marca Empleadora y podrá renovar su plantilla de empleados a medidas que se vayan retirando con personal idóneo y seguirán generando lazos consolidados tanto con sus clientes internos como externos, ampliando a su vez sus horizontes de la mano de los *Social Media*.

Visto la performance de la empresa, la misma se encuentra correctamente encaminada, internamente se realizan muchas actividades de manera correcta, y son muy pocas las cosas que precisan ajustes o modificaciones para poder proyectarse como una gran marca empleadora. Buscar optimizar rentabilidad mediante disminución de costos y no de calidad, trabajar con tecnología de punta desde su fundación y la fidelidad de proveedores y clientes son herramientas que hacen de Man-Ser una empresa consolidada.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general.

- Efectuar un plan de posicionamiento estratégico de marca empleadora en empresa Man-Ser SA, para incrementar un 15% el ingreso por ventas.

Objetivos específicos.

- Contratar responsable de Recursos Humanos para profesionalizar el área y desarrollar marca empleadora de manera interna.
- Contratar Community Manager para desarrollar E-Branding de manera externa.
- Implementar herramientas de comunicación 2.0 y capacitación a todas las áreas para su correcta utilización.

Alcances

- Limite geográfico: Provincia de Córdoba, calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, no tiene intenciones de abrir sucursales de manera momentánea.
- Tiempo estimado: Implementación de los objetivos se estima dentro del corto plazo, aplicable desde el 25 de noviembre de 2019, hasta el 30 de marzo de 2020.
- Limitaciones: Al residir en una ubicación alejada de la empresa de referencia no se cuentan con datos actualizados de la misma.

Acciones

Contratación de responsable de área de Recursos Humanos

- Recursos involucrados:

Contratar un responsable del área de Recursos Humanos significara asumir un costo anual de \$1.026.662 (contemplando sac), sumado al costo de honorarios de la persona que realiza la propuesta como consultora externa correspondiente a 1.4 salarios para la búsqueda del perfil asignado, agregando un adicional de \$110563.

- Acciones específicas:

Si bien en la actualidad se detalla un plan de capacitación anual para la certificación de Normas ISO, detectamos que muchos inconvenientes con entregas y demoras ocurren por no estar el personal capacitado de manera correcta.

El responsable del área de RRHH impartirá en una primera instancia, capacitación a los mandos medios y dueños, en utilización de programa Excel de gestión de stock del pañol de herramientas, evitando así el atraso generado en el proceso productivo causado por falta de insumos, o la demora en la entrega de estos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño.

La siguiente instancia de capacitación se impartirá por el responsable de RRHH en conjunto con el encargado de producción y mantenimiento (Sarasate Jorge) a operarios del área de mecanizados visto errores de programación en maquinarias, para evitar la producción de cuellos de botella por la subutilización de la capacidad productiva, lo que genera demora en etapas posteriores de producción, recursos ociosos en determinados lapsos de tiempo, e inclusive incumplimientos en plazos de entrega.

Ofrecer capacitación y desarrollo al personal es dotarlo de conocimientos para que puedan llevar a cabo de manera más eficiente su trabajo. Este indicador provee información acerca de cómo mejorar la productividad del empleado brindándole las herramientas necesarias para su crecimiento profesional, muestra la relación entre la inversión realizada por empleado con relación a capacitaciones y la mejora en el desempeño laboral. Al aumentar los niveles de este indicador la empresa obtiene importantes ventajas como el incremento en el nivel de satisfacción del empleado, confianza del colaborador para asumir retos e innovar, así como el compromiso de parte de este para ejecutar con su mejor esfuerzo las tareas que se les han encomendado.

Analizando la descripción de puesto de 17 operarios notamos que el tiempo promedio en que el empleado se adaptó a su labor en el 82% de los casos supero las 10 semanas de adaptación, indicador completamente reversible, ya que este tipo de contratación generará que el empleado sea rentable a la organización con mayor celeridad, por lo que se desarrollará un subsistema de atracción, selección e incorporación de personal, para lograr la vinculación de personal idóneo (búsqueda de personal en Centros de Formación Profesional, atracción de empleados de otras metalúrgicas de la zona, etc).

La capacidad de atraer y retener talento va a verse reflejado en la capacidad para establecer indicadores clave que le permitan evaluar la gestión de los procesos de talento humano. Conocer las competencias que tiene el equipo de trabajo es uno de los retos más importantes en la actualidad el departamento de RRHH por lo cual el análisis, monitoreo y seguimiento en esta área es fundamental para la empresa. (Ver Anexo I).

- Marco de tiempo de la implementación: Se estima 45 días de búsqueda para cubrir el puesto.

Contratación Community Manager

- Recursos involucrados:

Contratar un especialista en Community Manager y Social Media en la ciudad de Córdoba, significara asumir un costo anual neto de \$36000, sumado a una inversión anual de \$120000, de costo por publicitar en paginas pagas como Facebook, Instagram, Google Ads, etc.

Si bien podría desempeñar este papel el responsable del área de RRHH, detectamos que uno de los inconvenientes de la empresa es la sobrecarga de tareas, por lo que se recomienda terciarizar el servicio.

- Acciones específicas:

La terciarización de un especialista en Community Manager ofrece una visión global de la estrategia, define quien va a ser el público objetivo, en que Redes Sociales se va a tener presencia, como se va a posicionar, que estrategias de Email Marketing implementara, videomarketing, publicidad, entre otras. (Ver Anexo I)

Realizará acciones a corto y medio plazo, analizara la competencia, generará visibilidad Online y se espera que asegure los resultados en el corto plazo.

El plan básico consta de:

- 10 publicaciones mensuales (2 por semana con 2 publicaciones extras a programar en conjunto) incluyendo el diseño de los flyers con cambios que surjan.
- Configuración de segmentación y análisis de 2 campañas de publicidad por mes. Éstas son abonadas con tarjeta por parte de la empresa según lo que se invierta en cada una. (se recomienda \$400 a \$800 cada una).

- Administración y control de configuraciones de Facebook e Instagram.
 - Planificación en conjunto del contenido de los posteos. Recomendación según necesidades de la empresa.
 - Mantenimiento, seguimiento y moderación de comentarios. (se realiza el primer contacto de los comentarios con respuestas formales y luego se hace un seguimiento personalizados de los clientes por parte de la empresa).
 - Análisis de estadísticas en conjunto cada 30 días para ver resultados y proponer mejoras.
 - Reunión semanal con capacitación personalizada.
 - Creación de Fan Page (Facebook) y Perfil de Instagram Empresas en caso de ser necesario.
- Marco de tiempo de la implementación: Es posible concretar la contratación de manera inmediata, pero se estiman 4 días para implementarse. (Ver Anexo II).

Herramientas de comunicación 2.0 y capacitación

- Recursos involucrados:

Se contrata servicio de Intranet aportado por la empresa BlogsterApp Ambassador S.L., su utilización puede desarrollarse, tanto en computadoras de escritorio, como en aplicación para dispositivos móviles. Consta de un servicio de consultoría especializada en *Employee Branding*, implementación de Software BeAmbassador, formación especializada para Administradores y Embajadores de marca, monitorización activa de la cuenta empresa, soporte técnico e informe de resultados.

La implementación del servicio tiene un costo de licencia de u\$s250 por mes sumado a un costo de u\$s100 correspondiente a u\$s10 por embajador digital (en una prueba piloto se comienza con 10 embajadores habitualmente).

- Acciones específicas:

La empresa genera contenidos en la aplicación que los embajadores (empleados) comparten en sus redes, a su vez la aplicación funciona como comunicación interna de la empresa. Consta de un Ranking de embajadores que a medida que comparten más contenidos autorizados se les premia con una cantidad determinada de puntos, como sucede también en caso de que generen contenido los embajadores y lo compartan con la empresa (a la inversa del primer caso), este mecanismo

ayuda a motivar a los empleados y fidelizarlos, mientras que en el perfil del Administrador, se permite visualizar diversas métricas, como cantidad de Likes, contenido compartido, contenido generado, cantidad de inicios de sesión, horas conectados, mejor embajador, entre otras, que serán volcadas en estadísticas útiles para el seguimiento del posicionamiento de la marca empleadora. (Ver Anexo III).

El empleado es el portavoz más influyente para comunicar el contenido corporativo. El contenido compartido por una persona goza de 8 veces más *engagement* del que se genera al compartir contenido una marca, por lo que la aplicación convierte a los empleados en embajadores de esta.

Dentro de los principales beneficios de la aplicación, se encuentran:

- Ambassador Advocacy: Potencia la imagen de la marca a través de las redes sociales de los colaboradores.
 - Social Selling: Aumenta las ventas de tu empresa a través de las redes sociales de los embajadores.
 - Employer Branding: Atrae y retiene a empleados con talento.
 - Comunicación Interna: Establece un canal de comunicación que conecte al grupo con las últimas novedades.
 - Sistema de recompensas: Recompensas por generación de oportunidades.
 - Beneficios para la marca: mejora el alcance del contenido corporativo, aumenta la confianza del público en la marca, aumentan las ventas a través del social selling.
 - Beneficios para los embajadores: Potencia su marca profesional, perfil más competitivo.
- Marco de tiempo de la implementación: La puesta en marcha de la aplicación tiene una demora de 7 días.

Capacitación Herramientas 2.0

Su objetivo es que los participantes adquieran un conocimiento avanzado sobre el manejo de Redes Sociales y Profesionales, para desarrollarse en esta nueva área de interés a nivel global.

- Metodología de enseñanza: Curso presencial – práctico, con una duración de 12 horas total distribuidas en cuatro sesiones de trabajo.
- Tiempo: 4 módulos de 3 hora cada uno.

- Actividades: En forma magistral el facilitador presenta las herramientas que se trabajaran en el curso: videos didácticos y Power Point.
- No tiene costo de formación visto que será impartido por el gerente de Recursos Humanos.
- Contenidos por unidad:

Tabla 3

Unidad I.- Facebook	Unidad III.- LinkedIn
Creación y optimización de página de empresa.	Buenas prácticas en LinkedIn.
Algoritmo (EdgeRank) y feed de noticias.	Personalización y optimización de perfiles.
Generación de clientes potenciales.	Red de contactos en LinkedIn.
Buenas prácticas en Facebook.	Uso profesional de los grupos en LinkedIn.
Unidad II.- Instagram	Unidad IV.- Be Ambassador
Generación de contenido.	Utilization de la plataforma.
Instagram para empresas.	Embajadores.
	Sistema de Ranking por puntaje.
	Manejo de contenidos.

Curso de capacitación Herramientas 2.0. Elaboración propia. Datos extraídos de (Elearning Total – UTN)

Evaluación del impacto de la implementación

En este apartado se utilizarán dos herramientas graficas donde se exponen, por un lado, el tiempo de dedicación previsto para las actividades propuestas a través del Diagrama de Gantt, y por otro, a través del Retorno de la Inversión o ROI, según sus siglas en inglés *Return on investment*, se comparará el beneficio o la utilidad obtenida con relación a la inversión realizada, ya que representa una herramienta para analizar el rendimiento de la empresa desde un punto de vista financiero.

- Diagrama de Gantt

Los datos volcados en dicha herramienta corresponden a las actividades:

- Contratación del gerente de Recursos Humanos: 45 días desde su publicación hasta su contratación.

- Terciarización del servicio de Community Manager: Es posible que se realice de manera inmediata, pero se estiman 4 días para su contratación.
- Contratación de la aplicación e Intranet Be Ambassador: Tiempo de implementación de software de 7 días.
- Capacitación de herramientas 2.0: Distribuida en 4 módulos de 3 horas cada uno, impartido en 4 días de la semana.

Tabla 4

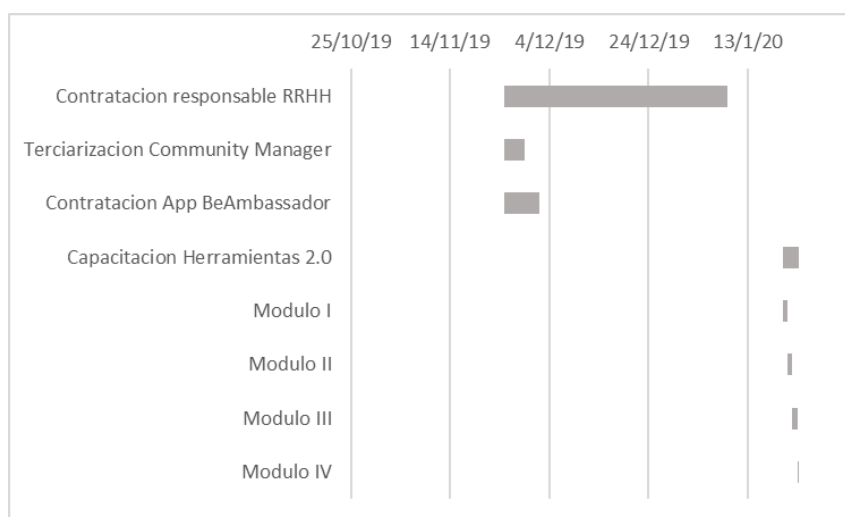


Diagrama de Gantt. Elaboración propia

- Retorno de la inversión

El ROI (Return On Investment) es el valor económico generado como resultado de la implementación de diversas acciones, nos permite medir el rendimiento que obtendremos de una inversión y conocer la ratio de retorno, con dicha herramienta, llegamos a la conclusión que, como resultado de la implementación de las actividades propuestas se obtendrá un beneficio del 15% en el incremento de las ventas, tomando como valor de referencia el estado de resultados de la empresa antes del impuesto a las ganancias declarado al 31 de diciembre de 2018, por un total de \$20.181.594, sumado a la inflación interanual estimada en el 50% a diciembre 2019, se calcula un valor de \$30.272.391, por lo tanto, el beneficio pretendido del 15% de la propuesta es de \$4.540.858, por otra parte, la inversión total a realizar será de \$1.595.769, detallada de la siguiente manera:

Tabla 5

INVERSIÓN	Total Anual
*Búsqueda. Selección Responsable de RRHH correspondiente a 1,4 salarios	\$ 110.563
*Sueldos Responsable de RRHH	\$ 1.026.662
*Honorarios Community Manager	\$ 36.000
*BlogsterApp Ambassador correspondiente a u\$s350 cotizado a valor \$60	\$ 252.000
*Capacitación 12 hs Herramientas 2.0 / Costo de horas no trabajada	\$ 50.544
*Inversión en páginas de Publicidad paga (Facebook, Google Ads, Instagram)	\$ 120.000
Inversión total	\$ 1.595.769

Inversión anual. Elaboración propia.

De la fórmula del ROI (beneficio obtenido – inversión) / inversión, detallamos que, al beneficio que se planea obtener (\$4.540.858) se resta del costo de la inversión hecha (\$1.595.769), luego se divide por el costo de la inversión (\$1.595.769), el resultado obtenido de esa operación representa un ROI de 184%, por lo que deducimos que, por cada peso invertidos, la empresa obtendrá una ganancia de \$1.84, en conclusión la misma es una propuesta rentable para la organización.

Tabla 6

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Anual	Total
INVERSIÓN														
*Busqueda. Selección Responsable de RRHH correspondiente a 1,4													\$ 110.563	
*Sueldos Responsable de RRHH	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 118.461	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 78.974	\$ 118.461	\$1.026.662	
*Honorarios Community Manager correspondiente a u\$s350 cotizado a valor \$60	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$36.000	
*Capacitacion 12 hs Herramientas 2.0 / Costo de horas no trabajada	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$21.000	\$252.000	
*Inversion en paginas de Publicidad paga (Facebook, Google Ads, Instagram)	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	\$ 120.000	
Inversión total														\$ 1.595.769

Resultado del ejercicio antes de Imp. a las Ganancias al 31/12/2018	20.181.594,00
Inflación estimada año 2019	50%
Resultado	30.272.391.00
Beneficio pretendido	*15%
Resultado	4.540.858
ROI:	BENEFICIO-INVERSIÓN
	INVERSION
ROI:	4.540.858-1.595.769
	1.595.769
	X100 = 184%

ROI. Elaboración propia.

Conclusiones

Visto la propuesta desarrollada, inferimos que la misma es rentable a la organización y aplicable en un corto a mediano plazo, y que se irá incrementando con el avance del tiempo.

La empresa comenzara a reducir gastos fijos que tienen en la actualidad, entre los que se destacan, el gasto en la terciarización para la liquidación de sueldo y el gasto de honorarios de consultora externa para contratación de personal especializado.

Pretende a su vez disminuir gastos de producción con la implementación de las capacitaciones propuestas, ya que se reducirán las demoras de entrega y los atrasos generados en el proceso productivo por errores de programación en maquinarias.

Se verán favorecidos con el incremento de ventas, a través del *Social Selling* por medio de la implementación de las nuevas tecnologías 2.0, complementadas con la contratación de un especialista en Community Manager que favorecerá la apertura a nuevos mercados, la publicidad de la empresa y el posicionamiento de la marca empleadora de manera externa, sumado a la integración del desarrollo de la intranet y App BeAmbassador para posicionamiento de la marca empleadora de manera interna, ya que son los mismos empleados quienes la potenciarán en las redes sociales.

La aplicación efectiva de la propuesta aportará un valor diferencial y único que logrará posicionar la marca de la empresa para lograr atraer el talento joven y especializado en el rubro, lo que permitirá anticiparse el escenario venidero en el corto plazo de la inminente jubilación de los empleados, visto la edad promedio de estos y darse a conocer al mundo por medio de la publicidad como la gran empresa que es a través del desarrollo de las nuevas tecnologías.

Recomendaciones

Se recomienda en un corto plazo la búsqueda y contratación de un Jefe de Pañol, el objetivo será planificar y coordinar las tareas de suministro de repuestos y control de stock, mantenerse en contacto constante con el sector de taller para detectar las necesidades de repuestos y con el sector de compras para su obtención. Estará a cargo de la supervisión y control de movimientos de los distintos pañoles de repuestos. La Posición interactúa con el Jefe de Mantenimiento y Compras, y reporta al Gerente del área.

De esta manera se logrará la organización y armonía necesaria en este sector, si bien en la propuesta se propone una capacitación a mandos medios y dueños, en utilización de programa Excel de gestión de stock, se recomienda nombrar un jefe de área para que se encuentre centralizada la operatoria en una sola persona.

A su vez recomendamos, realizar una encuesta 6 meses después de implementada la propuesta para corroborar el funcionamiento de la aplicación BeAmbassador y la internalización de esta en los empleados con el fin de poder medir su compromiso y la fidelización ya que es el portavoz más influyente para comunicar el contenido corporativo.

Bibliografía

Alles, M. 2005. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Santiago: Ediciones Granica de Chile SA.

Alles, M. 2014. *La marca Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica SA.

Ambler, t., & Barrow, s. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*.

Ávalos, Carlos. (2010) *La marca: identidad y estrategia*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

Barrow, S., Mosley, R. 2007 *El cliente más exigente: tu equipo = The employer brand: cómo comunicarle entusiasmo por la empresa*. Editores: Barcelona.

Belinchón, I. (2006). La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral. *Training & developmet Digest*, 46 - 51.

Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., & Fernandez Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia BusinessReview*, 38.

Boyadjian, C, 14 de abril de 2019. La industria metalúrgica sigue con los números por el piso. *El cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-industria-metalurgica-sigue-con-los-numeros-por-el-piso-20190414-0016.html>.

Boyadjian, C, 4 de agosto de 2019. La industria metalúrgica cayó 74% en el primer semestre. *El cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-produccion-metalurgica-cayo-74-en-el-primer-semestre-pero-mejoran-las-perspectivas-para-los-proximos-meses-20190804-0016.html>.

Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. Recuperado de: <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>

Cusmai, C. M. Sin fecha. *ESTRATEGIA DIGITAL*. Colecciones Marketing y publicidad digital. Repositorio Universidad Empresarial Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12800>

Esteban, J. A. Marzo de 2012. Creación de Valor en Recursos Humanos a través del Desarrollo de Marca como Empleador. Harvard Deusto Business Review, 45-50.

García Aja, G.(2013). *Estrategia de creación de marca. Caso: Familia Giordana Olivares*. TFG publicado. Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperada de página: https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12005/GASTON_G.PDF?sequence=1&isAllowed=y

Gultekin, E. 2011. What's the Value of Your Employment Brand?, Recuperado de: <http://lnkd.in/valueofEB>

Kaplan Andreas M., Haenlein Michael, (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, Business Horizons, Vol. 53, Issue 1, p. 59-68.

La UOM logró un incremento del 36 por ciento. 21 de mayo de 2019. *Página 12*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/195365-la-uom-logro-un-incremento-del-36-por-ciento>

Macías G., C., & Aguilera M., A. (2012). *Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento*. Revista de Estudios Gerenciales, 28 (123), 133- 148.

Pastrana, C. 10 de abril de 2013. *RRHH 2.0: Employer branding, cómo captar talento para tu empresa*. Recuperado de página: <https://www.iebschool.com/blog/recursos-humanos-employer-branding-como-captar-talento-empresa-rrhh-2-0/>

Página de ANSES: <https://www.anses.gob.ar/jubilados-y-pensionados/informacion/trabajo-riesgoso-o-insalubre>

Página de AFIP, programa REPRO: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repro>

Press, E. Sin Fecha. *Hacia la profesionalización de la empresa*. Blog: Buenos Negocios. Recuperado de: <https://www.buenosnegocios.com/notas/buenas-practicas/hacia-la-profesionalizacion-la-empresa-n1464>

Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, publicado por Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S (2013) titulado “Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo” (pp. 58-75). Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/35530/> <http://adresearch.esic.edu/home/>

Anexo I

Descripción del puesto encargado de RRHH

- Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: Encargado de RRHH

Departamento: Area de RRHH

Categoría salarial: fuera de convenio

Es supervisado: Mansilla Melina

Supervisa:

- Datos de control:

Analista de puestos: Tec. Herrera Noelia

Fecha del Análisis de puesto: 25/11/2019

Fecha de anterior ADP: 23/11/2018

- Condiciones de trabajo:

Horarios

Horario habitual: de 8 a 17 horas fijo: X rotativo:

Prolongación de jornada: excepcionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: Normal

Iluminación: Buena

Temperatura: Adecuada

Riesgos

Enfermedades asociadas al stress

Esfuerzos

Físico: Bajo Mental: Alto

- Contenido del puesto:

Resumen del puesto: Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en el logro de sus metas y estrategias de negocio.

Funciones y tareas del puesto:

Definir, en conjunto con la Gerencia, la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa, de acuerdo a las estrategias del negocio.

Establecer, en conjunto con la Gerencia, los objetivos y el presupuesto anual para su gestión y garantizar su cumplimiento.

Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos para las actividades relacionadas a su gestión en las distintas áreas de la empresa.

Asesorar a la Gerencia en temas relacionados a su gestión.

Establecer y analizar indicadores de gestión de su área y formular estrategias acordes con las mejores prácticas de la industria.

Asesorar al mando medio de la empresa en temas relacionados con las mejores prácticas en administración de Recursos Humanos tales como, manejo de relaciones laborales, acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc.

Asegurar, por parte de la empresa, el cumplimiento de las disposiciones legales del país en materia laboral.

Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal, con el objeto de garantizar la disponibilidad de personal.

Planificar, controlar y ejecutar las acciones de personal (promociones, traslados, vacaciones, liquidaciones, incapacidades, etc.), de acuerdo a las políticas empresariales.

Administrar y custodiar los expedientes del personal de la empresa y ejecutar labores administrativas relacionadas a su gestión, tales como preparación de cartas, autorizaciones de descuento, etc.

Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y a las políticas y procedimientos establecidos para este fin.

Administrar el sistema de compensación de empleados de la empresa (escala salarial, beneficios, aumentos de salario, etc.), asegurando que el mismo se mantenga acorde con las ofertas del mercado.

Planificar, controlar y coordinar el programa de evaluación de desempeño del personal de la empresa, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal.

Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera que permitan un mejoramiento constante y de superación del recurso humano de la empresa.

Planificar, diseñar e implementar programas de motivación e incentivos dirigidos al personal de la empresa a fin de fortalecer un ambiente laboral positivo, de autosuperación y de servicio al cliente.

Administrar la relación con proveedores de la empresa relacionados a su gestión.

Garantizar la disponibilidad de recursos en su área y velar por que los colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.

Presentar reportes periódicos a la Gerencia Ejecutiva de Servicios Compartidos sobre los resultados de su gestión.

Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas al área bajo su gestión.

- Estándares de desempeño:

Posicionar la marca empleadora interna para incrementar un 15% el ingreso por ventas

Presentar por lo menos 4 proyectos de capacitación anualmente

Desarrollar programa de Inducción para nuevos empleados

Promover el buen clima laboral y las relaciones interpersonales

Enviar en tiempo y forma el presupuesto anual del área que será en los meses de noviembre

- Competencias conductuales:

Orientación al logro de objetivos

Orientación al servicio y al cliente

Capacidad de análisis

Pensamiento estratégico

Liderazgo, capacidad de comunicación y motivación

Gestión del talento

Capacidad para gestionar el proceso de cambio

Buenas relaciones interpersonales

Visión estratégica

- Responsabilidades:

Por decisiones:

Por el trabajo de otros: Supervisión directa sobre el personal de todas las áreas de la empresa.

Por equipos: responsable por la apropiada utilización de los equipos asignados a su área. Tales como computadoras, impresora, instrumentos de oficina, etc.

Por materiales: Custodia la seguridad de legajos.

Por dinero y/o valores: Administrar el presupuesto anual del área.

Por información de tipo confidencial: tiene acceso toda la información de la compañía.

- Contexto del puesto:

RELACIONES INTERNAS: Con la Gerencia, con los encargados de todas las áreas y todo el personal en general.

RELACIONES EXTERNAS: Proveedores, referentes de otras empresas del mismo rubro al que pertenece la empresa.

- Especificaciones del puesto:

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 30 años a 50 años

Sexo: indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

Título de Grado, preferentemente en la carrera de Recursos Humanos, o carreras afines con especialización en Dirección y Gestión en RRHH (Administración, Psicología, etc.).

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

Habilidades gerenciales (manejo de presupuesto, análisis de estados financieros, planeación estratégica, entre otras).

Dominio de MS Windows, Outlook y Office (Word, Excel, Power Point).

Conocimientos en técnicas y herramientas modernas de administración (programas computacionales y técnicas afines al puesto).

Conocimiento de Sistemas de Calidad y Servicio.

Conocimiento de las leyes laborales vigentes.

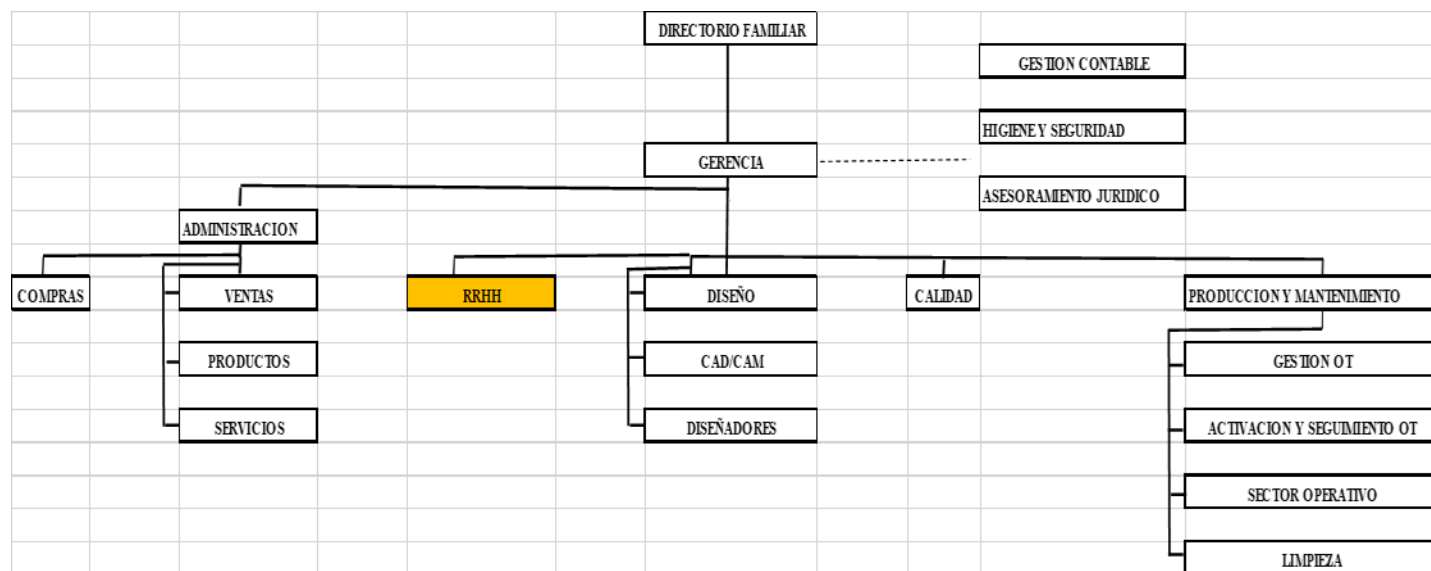
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: Alto.

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

3 años como mínimo en puestos similares.

- Organigrama



Anexo II

Datos de identificación del puesto Community Manager

- Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: Community Manager

Departamento: Área de RRHH

Categoría salarial: Fuera de convenio

Es supervisado: Encargado de RRHH

Supervisa: No

- Datos de control:

Analista de puestos: Tec. Herrera Noelia

Fecha del Análisis de puesto: 25/11/2019

Fecha de anterior ADP: 23/11/2018

- Condiciones de trabajo:

Horarios

Horario habitual: de 8 a 17 horas fijo: X rotativo:

Prolongación de jornada: excepcionalmente

Condiciones ambientales

Ventilación: Normal

Iluminación: Buena

Temperatura: Adecuada

Riesgos

Enfermedades asociadas al stress

Esfuerzos

Físico: Bajo Mental: Alto

- Contenido del puesto:

Resumen del puesto: Responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

Funciones y tareas del puesto:

Planificar, diseñar, ejecutar y monitorear la estrategia de tecnologías de información.

Mantener la operatividad y disponibilidad de los sistemas de información y servicios basados en Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Emitir opinión técnica especializada en temas vinculados a la tecnología de la información y comunicaciones.

Elabora el Presupuesto anual de TI.

Planificar y ejecutar tareas que hacen a una empresa tener presencia en la internet, especialmente en las redes sociales.

Acompañar y mantener el sitio de manera constante y actualizado.

Relevar el panorama corporativo de la empresa frente a los clientes virtuales de la empresa.

Responder a la comunidad online.

Identificar líderes de opinión.

Convertir a usuarios en embajadores.

- Estándares de desempeño:

Ejecutar 2 proyectos de mejora anual sobre los sistemas de la compañía.

Mantener la vulnerabilidad de las redes en un rango menor a 2%.

Enviar en tiempo y forma el presupuesto anual del área que será en los meses de noviembre.

- Competencias conductuales:

Es necesario que la persona que lleve a cabo la función, cuente con una formación, experiencia y un perfil acorde a las circunstancias.

Actitud de servicio.

Optimizar la visibilidad de la marca en el ambiente virtual.

Generar tráfico web cualificado que potencialice las conversiones.

Establecer y registrar el número de visitas en la landing page o sitio corporativo fruto de la gestión de redes.

Establecer relaciones con clientes e influencers del sector.

Contar con ingenio y creatividad.

Aptitudes ortográficas y gramaticales excepcionales.

Capacidad para gestionar el proceso de cambio.

Buenas relaciones interpersonales.

- Responsabilidades:

Por decisiones:

Por el trabajo de otros: No.

Por equipos: Responsable por la apropiada utilización de los equipos asignados a su área. Tales como computadoras, impresora, instrumentos de oficina, etc.

Por materiales: Custodia la seguridad informática y los elementos tecnológicos de la compañía.

Por dinero y/o valores: Administrar el presupuesto anual del área.

Por información de tipo confidencial: Tiene acceso toda la información de la compañía.

- Contexto del puesto:

RELACIONES INTERNAS: Con la Gerencia, con los encargados de todas las áreas.

RELACIONES EXTERNAS: Proveedores, referentes de otras empresas del mismo rubro al que pertenece la empresa.

- Especificaciones del puesto:

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

Edad: 23 años a 40 años

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba Estado civil: Indistinto

Disponibilidad para viajes: No

INSTRUCCIÓN FORMAL

Título de Grado, en carreras de sistemas de información o carreras afines, Marketing, Comunicaciones, Publicidad, relaciones públicas, etc.

CONOCIMIENTO EN MEDIOS INFORMATICOS

Amplio conocimiento en redes y productos asociados (firewall).

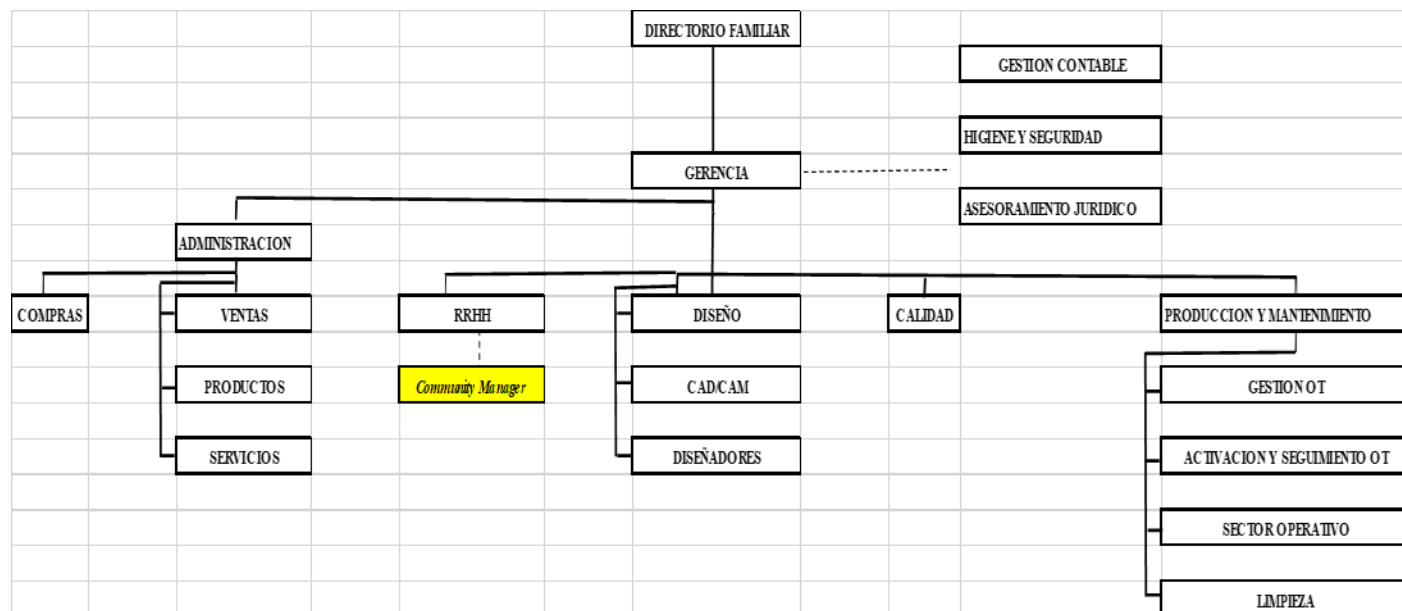
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

Inglés: Alto.

EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

2 años como mínimo en puestos similares.

- Organigrama



Anexo III

A - Contenido App BeAmbassador

<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Ascds%3AUS%3A146314e5-754d-4b6e-ab4d-84eb196d6fd4>

B - Características App BeAmbassador

<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Ascds%3AUS%3Aad3c87e4-6f39-4ae5-a1e0-c42177ec48a0>

C - Presupuesto App BeAmbassador

<https://documentcloud.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Ascds%3AUS%3Aa36eec46-3a57-4207-a748-6d540b9be830>

D - Programa gestión de Stock de área de Pañol

[Gestion Stock .xlsx](#)

<https://www.gestionastock.com/descargatuexcel/>