



Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L

Natalia Grioni

DNI 30.826.264

Legajo VRHU08402

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## **Resumen**

El presente trabajo se basó en desarrollar una propuesta de posicionamiento de marca empleadora que genere valor agregado a MAN-SER S.R.L, una empresa del sector metalúrgico que lleva más de 20 años de trayectoria, donde se destaca el crecimiento que ha mantenido desde sus comienzos y la impronta que supo dejar en el mercado de los productos industriales. Para la implementación de este plan se tuvo en cuenta el potencial de expansión que posee, la necesidad de un reordenamiento en sus procesos de RRHH y la importancia de la comunicación 2.0, a fin de aplicar métodos efectivos para obtener como resultado el posicionamiento de la marca, y de esta manera atraer y retener al mejor talento, propiciando un incremento en su productividad y rentabilidad.

### *Palabras Clave*

Marca empleadora – RRHH – Comunicación 2.0 – Talento.

## **Abstract**

This work was based on developing an employer brand positioning proposal that generates added value to MAN-SER S.R.L, a metallurgical company that has been working for more than 20 years. Highlighting the growth it has maintained since its inception and the imprint it has left on the industrial products market. The implementation of this plan took into account the potential for expansion that it possesses, the need for a reordering in its HR processes and the importance of communication 2.0, in order to apply effective methods to obtain as a result the positioning of the brand, and this way to attract and to retain the best talent, propitiating an increase in its productivity and profitability

### *Key Words*

Employer Brand – HR – Communication 2.0 – Talent.

## Índice

Resumen.....	1
Palabras Clave .....	1
Abstract.....	1
Key Words.....	1
Introducción .....	3
Análisis de la Situación .....	6
Análisis Pestel 2019.....	8
Análisis FODA .....	12
Marco Teórico.....	14
El Employer Branding en la actualidad .....	14
El desafío de RRHH.....	15
Nuevos paradigmas en el mercado laboral.....	15
Diagnóstico y Discusión .....	17
Conclusión Diagnóstica .....	17
Plan de Implementación .....	18
Objetivos .....	18
Alcance.....	18
Mejora en los procesos de RRHH.....	18
Reclutamiento y Selección.....	19
Desarrollo del personal.....	21
Beneficios para el personal .....	22
Contratación Analista de Comunicación.....	22
Comunicación 2.0 .....	23
Evaluación del impacto de la implementación .....	24
Conclusiones y Recomendaciones .....	26
Bibliografía .....	27
Anexos .....	29
Anexo 1: Costos de publicaciones en portales de Internet.....	29
Anexo 2: Pasos para la Feria de Empleo, informe a presentar para la Gerencia General.....	29
Anexo 3: Temario de Capacitación “Liderazgo Estratégico .....	30
Anexo 4: Misiones, Funciones y Costo del puesto “Analista de Comunicación”.....	33

## Introducción

La Empresa MAN-SER S.R.L se dedica a la fabricación y venta de productos y servicios industriales. Fue fundada en Córdoba en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, y su actividad está dirigida al mercado nacional, con fuerte presencia en las Provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

En el año 2009 la dirección de la empresa queda a cargo de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, quienes en 2012 inauguran una nueva planta industrial con una superficie mayor a la existente.

En línea con la Visión, que es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>, en el año 2014 lograron certificar la norma ISO 9001:2008 (Organización Internacional para la Estandarización)

Para MAN-SER S.R.L la calidad e innovación en sus productos y servicios es esencial, y lo demuestran al difundir su Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.” MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>.

La estructura orgánica está constituida por un Directorio familiar, la Gerencia General representada por Julián Mansilla, y de esta última dependen los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Al día de hoy la empresa cuenta con 30 empleados en total, distribuidos en 3 niveles jerárquicos.

Los servicios que actualmente presta la empresa son: soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.), entrega del producto a domicilio, Instalación, reparación y mantenimiento industrial (mantenimiento y reparación de protectores de bancada y extractores de viruta). Sus principales clientes son AIT S.A, Volkswagen Argentina S.A, Metalmecánica, Petrak y Scania, y sus principales competidores son: Transfil S. R. L., Eisaire S. R. L. y Empremet S. R. L

En la actualidad MAN-SER S.R.L presenta ciertas debilidades vinculadas a temas de Marketing, Publicidad, RRHH y algunos procesos internos. Como ejemplo se puede citar que no cuenta con asesoría interna ni externa en relación a un plan de marketing o publicidad ni promociones, y su página web está en mantenimiento. Tampoco participan en ferias especializadas del rubro, perdiendo así la oportunidad de demostrar que tienen, en promedio, los precios más bajos del mercado.

En cuanto a las tareas diarias hay sobrecarga de trabajo en niveles jerárquicos, y existe falta de delegación. En los procesos se generan “cuellos de botella” (sobre todo en el sector mecanizado) y también se observa falta de capacitación en el personal. Otro inconveniente son los accidentes de trabajo generados por no contar con el espacio suficiente para realizar determinadas tareas en la planta, y esto se debe a que un sector es alquilado como depósito de máquinas de otras empresas.

En relación a temas de Recursos Humanos, solo se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, premios grupales y algunas capacitaciones. No cuentan con otras acciones de incentivos para retener a los empleados, o atraer a futuros candidatos.

Los antecedentes utilizados para este trabajo fueron los realizados por Gómez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A., Stanta Salvati, P. (2016) *Trabajo Integrador Final. Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. Tipo de trabajo no publicado, UADE. Los autores detallan la importancia del tema “Employer Branding” en las empresas para mejorar la rotación, y su efecto en la imagen corporativa para los actuales empleados y para aquellos que se encuentran en búsqueda en el mercado de trabajo.

Como segundo antecedente se utiliza el escrito por el Mgter. Martínez, S. (2013) *Gestión de Recursos Humanos en Pymes*. [Versión electrónica] Universidad Blas Pascal. Serie materiales de enseñanza (5) el cual traduce la importancia de conocer las técnicas, herramientas y procesos para gestionar a los recursos humanos en organizaciones de pequeño y mediano porte, sabiendo que los procesos de RR.HH. son la base para que una empresa pueda desarrollarse en el mercado, de manera profesional, y poder expandirse atrayendo al mejor talento para lograrlo.

Por último, y como tercer antecedente, se tuvo en cuenta lo propuesto por Alvarez M., Barrera M., Cabrera D., (2017) *Estrategias de RRHH aplicadas a la disminución del ausentismo y a la atracción/retención de los talentos*. Tipo de trabajo no publicado. Instituto Universitario Aeronáutico. Desde la perspectiva de esta tarea de investigación realizada en el Supermercado “Mami” de la Provincia de Córdoba, se observa como el posicionamiento de una marca influye en la atracción y retención del talento en una empresa Pyme nacional.

Este trabajo es considerado de interés por abordar la complejidad que se presenta al diseñar un plan de marca empleadora en un escenario particular como son las pequeñas y medianas empresas del rubro metalúrgico. El crecimiento que tuvo MAN-SER S.R.L a lo largo de sus 23 años desde la fecha fundacional, ha demostrado que lograron innovar dentro de la industria y que todavía tienen un gran potencial para desarrollar políticas que beneficien su progreso. La búsqueda por implementar una estrategia de marca empleadora en esta empresa resulta desafiante para el área de RRHH al tener la responsabilidad de crear sentido de pertenencia en los empleados, demostrarles que trabajan en una compañía que está alineada a sus valores, brindarles un salario competitivo, generar motivación y posibilidades de desarrollo. Las nuevas formas de comunicación generan que los empleados sean los principales voceros, y que tengan la posibilidad de hacer públicas sus experiencias. Por ello es fundamental tener presente que todo lo que se comunica hacia el exterior debe primero fundamentarse con lo que sucede puertas adentro. Desarrollar una estrategia de “Employer Branding” en MAN-SER S.R.L, los beneficiará para poder implementar políticas de atracción y retención de talentos efectivas que ayudarán a posicionarse en el mercado nacional como una de las mejores empresas del rubro para trabajar.

## **Análisis de la Situación**

La empresa MAN-SER S.R.L ha mantenido un crecimiento sostenido desde sus comienzos por ser una de las pocas empresas que se dedican a la actividad, y que proyectan desde hace años desarrollar nuevas unidades de negocio. Desde sus orígenes han aplicado una política de inversión en tecnología que les permitió ampliar su capacidad productiva y mejorar la eficiencia en sus procesos. En el año 2014 obtuvieron la certificación de normas ISO 9001:2008 (Organización Internacional para la Estandarización) la cual establece la aplicación de un sistema continuo de gestión de calidad. Por ese motivo, y para poder cumplir con las normas, desarrollaron una política de calidad, basada en los siguientes puntos: 1. Política de crecimiento sostenido, 2. Gestión de la calidad, 3. Relación con los proveedores, 4. Crear y preservar un clima laboral ameno, 5. Optimizar la rentabilidad. Todas estas mejoras están en línea con la Misión y la Visión en pos del plan de crecimiento proyectado por sus dueños.

La empresa cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción, aparte del área de RRHH. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. La mayoría de los empleados son hombres y rondan en promedio los 50 años.

Hasta ahora no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. Una de las alternativas que se analiza es la participación en ferias especializadas del rubro, pero esta acción aún no está implementada. Actualmente el único medio de publicidad con el que cuentan es su página web, desde donde se pueden visualizar los productos y servicios que ofrecen, como así también la posibilidad de cargar datos personales para que un vendedor se ponga en contacto con el potencial cliente. No obstante, la imagen y el aspecto de dicha página no es atractiva (tipografía de letra, gama de colores, imágenes, etc.)

Sus principales clientes se encuentran distribuidos en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe, y es sabido que algunos de ellos exportan productos fabricados por MAN-SER S.R.L a diferentes países de Latinoamérica, el cual es un negocio que podría explotar la propia empresa.

No se cuenta con información referida a temas de Marketing, como presencia en redes sociales, banners en portales digitales, publicidad en los medios en general, y en procesos referidos a los RRHH como brindar charlas en universidades y escuelas técnicas, hacer convenios de pasantías, participar en ferias de empleo, fomentar el desarrollo del personal, tener una política atractiva de compensaciones y beneficios, entre otras.

Está claro que MAN-SER S.R.L es una empresa en pleno crecimiento, pero que necesita reordenar sus procesos para poder posicionarse mejor en el mercado. El hecho de que quieran abrirse a otras unidades de negocio enciende una alarma para que se trabaje en un proyecto que abarque el posicionamiento de la marca y la comunicación tanto interna como externa, como así también se siga invirtiendo en tecnología, y de esta manera continuar con el “espíritu innovador y creativo” que proponen como parte de la Misión.

Con el objetivo de investigar el contexto donde se ubica la empresa, se presenta un Análisis PESTEL, el cual analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de la industria nacional y local. Para este trabajo se presentan dos ejemplos de impacto positivo y dos de impacto negativo, a excepción del factor Tecnológico del cual solo se presenta un impacto positivo.

Tabla 1:

*Análisis Pestel 2019*

<b>Factor</b>	<b>Detalle</b>		<b>Plazo</b>	<b>Impacto</b>
<b>Político</b>	<b>Elecciones Presidenciales</b>	Con un cambio de Gobierno, se espera un mercado con baja liquidez, con muchas variaciones de precios, oportunidad de fuertes rebotes (incluso intradiarios), pero con un delicado trasfondo macroeconómico y sobre todo político.	Corto y mediano plazo	Negativo
	<b>Programa de transformación productiva</b>	Si tenés planes para expandir tu empresa y estás creando puestos de trabajo, podés acceder a beneficios: por cada trabajador contratado mediante el programa, podés recibir subsidios por empleo de hasta nueve salarios mínimos, vitales y móviles, y créditos de \$1.000.000 con bonificación de tasa de hasta el 6%.	Corto y mediano plazo	Positivo
<b>Económico</b>	<b>Dólar y devaluación</b>	La industria en el 2018 se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación	Corto y mediano plazo	Negativo
	<b>Plan económico para empresas</b>	La AFIP está lanzando un plan que les da 10 años de plazo para ponerse al día a las pequeñas y medianas empresas (y también a los autónomos y monotributistas). En este plan se podrán incluir deudas vencidas hasta el 15 de agosto con tiempo para inscribirse hasta fin de octubre	Corto, mediano y largo plazo	Positivo

<b>Social</b>	<b>Fomentar la educación técnica y profesional para la industria local</b>	Como parte de su programa estratégico para formar nuevos profesionales, el Colegio de Ingenieros Civiles dictará cursos de apoyo a los ingresantes de la carrera para el ciclo 2020, tanto en Córdoba Capital como en la ciudad de Villa Dolores.	Corto y mediano plazo	Positivo
	<b>Producción</b>	En la mayoría de los casos, existe una elevada integración nacional de la producción metalúrgica. De esta manera, el sector opera en forma determinante sobre el proceso de reproducción material de la economía: la inversión y el conocimiento. En consecuencia, su desempeño no sólo define las trayectorias de crecimiento sino también su sustentabilidad en el largo plazo, constituyendo un sector estratégico para el desarrollo.	Largo plazo	Positivo
<b>Tecnológico</b>	<b>Innovación</b>	Para poder mantenerse activas, las empresas deben invertir en productos tecnológicos de calidad.	Corto, mediano y largo plazo	Positivo

<b>Ecológico</b>	<b>Tratamiento de desechos</b>	A los desechos producidos en los procesos metalúrgicos se les aplican diferentes técnicas para que tengan un porcentaje mínimo de metal y este residuo pueda ser reutilizable en la industria. Se diferencian en distintos tipos y se pretende que con productos químicos estos nuevos productos puedan utilizarse en la industria minero-metalúrgica.	Corto, mediano y largo plazo	Positivo
	<b>Uso del agua</b>	Dentro de los procesos metalúrgicos debemos tener en cuenta que se utiliza una gran cantidad de agua para llevarlos a cabo, ocasionando un impacto ambiental negativo por el excesivo consumo de este recurso.	Corto, mediano y largo plazo	Negativo
<b>Legal</b>	<b>Los costos laborales de la Argentina son los más altos de la región</b>	Por cada \$ 100 que recibe el empleado, el empleador paga 150; casi un tercio del salario se lo llevan los aportes a la jubilación y la obra social, entre otros	Corto, mediano y largo plazo	Negativo
	<b>Aportes patronales</b>	Pymes: Proponen reducir los aportes patronales para otorgar sumas fijas en los salarios	Corto y mediano plazo	Positivo

Para poder hacer un análisis de cómo utilizar la estrategia competitiva, y determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo, se presenta el modelo de las *5 fuerzas de Porter*. Este análisis cuenta con las siguientes fuerzas:

- 1- Rivalidad competitiva: Es la que nos permite saber cómo es la competencia actual en el mercado, determinado por el número de competidores presentes y lo que cada uno puede hacer. En el caso MAN-SER S.R.L la competencia es muy poca, ya que es un rubro muy especializado y poco desarrollado. Al día de hoy sus principales competidores están relacionados con los extractores de viruta y cintas de transporte (Transfil S. R. L.), con máquinas lavadoras (Eisaire S. R. L.), con corte por plasma (Empremet S. R. L.), con el plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños. En relación a los protectores de bancada es el único proveedor, no tiene competencia.
- 2- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza permite saber la potencia que tiene el proveedor de una empresa y el poder que tiene sobre la capacidad de elevar sus precios. La empresa MAN-SER S.R.L cuenta con los precios más bajos, en promedio, del mercado. No tiene muchos competidores, y eso es muy favorable en esta cuestión.
- 3- Poder de negociación de los clientes: Aquí se analiza el poder del consumidor y la forma en que esto puede afectar el precio y la calidad. MAN-SER S.R.L tiene como política conservar el trato diferenciado con sus clientes. Continúan atendiéndolos de manera personalizada, pues de las ventas se encargan directamente los dueños de la empresa.
- 4- Amenaza de nuevos participantes: Es para identificar qué tan fácil es para los distintos competidores unirse al mercado del que participamos. La industria metalmecánica comenzó a desarrollarse en la década de 1950 en la ciudad de Córdoba, donde se iniciaron grandes fábricas para la producción de motores, automotores, locomotoras y aviones, siendo una etapa de crecimiento lento (etapa embrionaria). Luego comienza el período de crecimiento a partir de los años 1959 y 1960, momento en que se radicaron varias empresas automotrices en el país (extranjeras y nacionales). Una vez instaladas las industrias, se convierten en maduras, donde el crecimiento es bajo o cero. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. MAN-SER S.R.L hoy es una empresa del tipo “madura” ya que lleva muchos años en el mercado.

- 5- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Se analiza la facilidad de los consumidores para cambiar de producto o servicio de una empresa a otra. Esto es difícil que suceda con MAN-SER S.R.L, ya que como se desarrolló en las fuerzas anteriores, el rubro es acotado en cuanto a competidores, y sus productos y servicios son muy específicos, logrando así posicionarse dentro de las empresas líderes del sector.

En relación al análisis de las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de una empresa, se presenta la Matriz FODA. Para el caso MAN-SER S.R.L:

Tabla 2:

*Análisis FODA*

	Análisis Interno	Análisis Externo
Negativos	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de capacitación para el personal jerárquico.</li> <li>* Procesos de RRHH no coordinados o incompletos</li> <li>* Ausencia de publicidad, marketing interno y externo</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Problemas macroeconómicos</li> <li>* Poco apoyo estatal a la industria</li> <li>* Posibilidad de apertura indiscriminada de importaciones</li> </ul>
Positivos	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura especializada</li> <li>* Alto nivel de conocimiento del mercado</li> <li>* Poca competencia</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Necesidad de desarrollo local</li> <li>* Perspectivas de expansión</li> <li>* Amplio mercado nacional</li> </ul>

La implementación de una estrategia de marca empleadora dentro de una pequeña empresa del rubro metalúrgico dedicada a la fabricación de productos y servicios específicos no es una tarea sencilla, ya que la cultura, la economía, y el entorno hacen que la labor requiera de una vasta investigación y análisis general.

Los procesos de Recursos Humanos deben estar alineados a los objetivos que persigue la empresa respecto a los planes de acción a seguir, y de esta forma lograr que los trabajadores actuales y potenciales perciban los valores de la marca con el fin de atraer y retener a los mejores talentos.

MAN-SER S.R.L es una empresa con potencial de crecimiento y desarrollo, y la aplicación de todos estos procesos generará mayor valor agregado, conciencia de responsabilidad social, eficiencia en sus operaciones, y que el negocio sea más rentable.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollarán los principales conceptos sobre Marca Empleadora según la mirada de diferentes autores, la importancia de una acertada estrategia de comunicación y el desafío que representa para los RRHH abordar el tema en la actualidad.

En los últimos años muchas organizaciones comenzaron a preocuparse y a trabajar sobre el concepto de Marca Empleadora o “Employer Branding” – Término que nace en Estados Unidos y se utilizó por primera vez en el año 1996 en un paper académico de Simon Barrow y Tim Ambler, con el objetivo de mostrar que las técnicas de mercadotecnia provenientes del marketing también se podían aplicar en el área de Recursos Humanos. Se refiere a cómo cada organización construye su identidad desde el rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés. Las causas principales de esta tendencia se pueden vincular a la necesidad de atraer, motivar y retener talentos, y a la ventaja competitiva que eso mismo produce. (Great place to Work, 2011). Para poder comprender claramente el significado y las implicancias del Employer Branding, es necesario conocer también aquellos conceptos relacionados con el tema en la actualidad.

### *El Employer Branding en la actualidad*

Según los expertos, hay varias razones por las que se habla de este tema ahora, y una de ellas está relacionada con los cambios digitales. La digitalización ha podido encontrar su lugar en las empresas, y dará paso a una nueva forma de organización hiperconectada, donde los empleados tendrán que hacer frente a las nuevas tecnologías. Aunque esta adaptación será más fluida para los jóvenes (ya que manejan de forma intuitiva y natural estos nuevos medios de comunicación), los trabajadores de mayor edad también tendrán que vencer el miedo de contar con estas nuevas tecnologías en la gestión diaria de su trabajo (Employer Branding Lab, 2019). Otra de las razones son los cambios culturales, generados por la irrupción de las nuevas generaciones de jóvenes en el mercado laboral, “Jóvenes que cambiaron las reglas. Que tienen otras pretensiones. Que no están dispuestos a cualquier cosa. Quieren ser seducidos. Quieren que los quieran” (Carolina Borracchia, 2016, p. 20). Las generaciones de los últimos diez años muestran tener otras prioridades a la hora de buscar un empleo. Muestran resistencia a cuestiones que antes no se discutían, como el cumplimiento de horarios, o el salario como única prioridad. Les importa el resultado, y no como

consiguen llegar a la meta. Las personas nacidas a partir del año 1980 y frecuentemente denominados como los “Millennials” son muy diferentes comparados con sus antecesores, y constituirán la mayoría del mercado laboral dentro de unos años.

Según Werther y Davis (2008) también influyen los cambios demográficos que está experimentando la población de habla hispana. Algunos de ellos son: La reducción progresiva del índice de natalidad, el incremento acelerado en el nivel educativo (reducción de analfabetismo), y la mejora en la expectativa de vida e indicadores generales de la salud.

### *El desafío de RRHH*

Para responder de forma proactiva a todas estas cuestiones, el sector de RRHH deberá enfrentar los desafíos que se presentan en la actualidad. Contar con mano de obra más calificada, con habilidades para desarrollar procesos más flexibles y tecnología más adecuada, como así también desarrollar a los directivos con habilidad para tomar mejores decisiones, capaces de seleccionar e interpretar con mayor acierto la información y el conocimiento. Otro desafío trata sobre generar innovaciones en procesos, a través de redes y comunidades de aprendizaje, para crear servicios y productos con mayor valor agregado, y es por este motivo que contar con un profesional que atienda los asuntos relacionados con la comunicación se vuelve indispensable. Por último, deberán prepararse para interactuar en mercados menos estables, con mayor competencia y surgimiento de nuevas empresas que cuentan con ambientes virtuales. (Werther W. y Davis K., 2008, p. 69).

### *Nuevos paradigmas en el mercado laboral*

Según un estudio de la consultora Randstad, denominado “Country Report Argentina 2019” sobre Employer Branding, en el que analizan lo que buscan los trabajadores argentinos al momento de elegir un empleador, los 5 criterios más importantes en el ranking fueron: 55% Salario y beneficios atractivos, 51% oportunidades de desarrollo profesional, 51% ambiente de trabajo agradable, 49% seguridad laboral, 39% equilibrio entre vida familiar y profesional. Este mismo estudio realizado según el perfil generacional arroja los siguientes resultados: Generación “Z” (personas entre 18-24 años) el mayor porcentaje observado busca una empresa con una ubicación conveniente. Generación “Millennials” (personas entre 25-34 años) busca oportunidades de

desarrollo profesional. Generación “X” (personas entre 35-54 años) considera que el salario y los beneficios atractivos son un factor motivador muy importante. Sin embargo, este factor se considera menos importante entre las generaciones más jóvenes. Generación “Boomers” (personas entre 55-64 años) considera que un buen equilibrio entre la vida familiar y profesional es un factor motivador importante. Esto no es tan así entre las generaciones anteriores. (Randstad, 2019)

Por otro lado, en el mismo estudio, se supo que los 3 principales canales de búsqueda de empleo están liderados por los portales de empleo, la página web de la compañía, y LinkedIn.

Como consecuencia de este cambio de paradigma, las empresas deberán estar más atentas al impacto que deben generar en sus propios trabajadores y en los potenciales candidatos, y deben estar alineados con las nuevas tendencias del mercado ofreciendo además de buenas condiciones laborales, ciertos beneficios cualitativos que aporten a los trabajadores una situación casi inmejorable para trabajar, creando un entorno proactivo donde resalte el aprendizaje y la mejora continua.

En resumen, se deberá trabajar la marca empleadora primero desde adentro, ya que de nada servirá si luego se produce una discrepancia entre lo que se crea como marca externa y lo que los empleados dicen que son, a pesar de que no sea la realidad. Los empleados son los auténticos embajadores de marca y su opinión es la que mejor irradia en el mercado. Para lograrlo se deberá contar con un profesional que desarrolle el plan comunicacional tanto interno como externo, y una cultura atractiva que responda a las preguntas básicas: qué somos, cómo somos, de dónde venimos y a dónde vamos. Esto es así, porque los mejores no solo trabajan en un puesto y por un salario, sino que trabajan, cada día más, por un proyecto, y ese proyecto tiene claves de identidad que tienen que ser claras. (Aguado M. y Alfonso J., 2017).

## **Diagnóstico y Discusión**

Por todo lo expuesto, se puede constatar que el principal problema que aqueja a MAN-SER S.R.L es la falta de un proyecto de marca empleadora con visión a futuro. Teniendo en cuenta los constantes cambios que sufre el mundo laboral, es necesario mantenerse actualizados sobre cómo gestionar los procesos de RRHH y qué tecnologías van a utilizar para la captación y retención de talentos, para que de ese modo puedan estar a la altura del contexto actual. Algunos de los problemas hallados, como la falta de un responsable de comunicación, tener una página web desactualizada y visualmente antipática, el hecho de no contar con redes sociales, no asistir a ferias de empleos, o no participar de charlas en universidades y/o escuelas técnicas, genera obstáculos para que más personas se vinculen con la marca y que los distintos públicos lleguen a ella, además de generar que sus competidores puedan vencerlos en la batalla gracias al empleo estratégico de sus recursos humanos.

Por otro lado, tampoco existe una política de compensaciones y/o beneficios. Teniendo en cuenta que el promedio etario del personal es de 50 años, esto es muy importante al momento de la incorporación de talentos ya que las nuevas generaciones valoran este tipo de prácticas, mas que la estabilidad laboral.

Si la gestión del talento se encuentra bien diseñada y es comunicada a todos sus colaboradores de forma eficaz, además de traducirse en facilidades de cara al reclutamiento, fomenta el orgullo de pertenencia y el compromiso para con la empresa, generando mas valor agregado, sustentabilidad y rentabilidad.

### *Conclusión Diagnóstica*

En caso de abordar estos temas con inmediatez, la empresa contribuirá con el logro del objetivo propuesto en su Visión de ser una “empresa reconocida” en el mercado, y el plan de crecimiento podrá vislumbrarse en el mediano plazo. Rediseñar los procesos de RRHH actuales y desarrollar los que aún no tienen, posicionará a MAN-SER S.R.L como una de las empresas más importantes del rubro. La ventaja del desarrollo de políticas relacionadas con el diseño de un plan de marca empleadora hará que impacte en el negocio, generando mayor valor agregado, eficiencia en sus operaciones, y que el negocio sea más rentable.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivos*

Objetivo General: Gestionar el desarrollo e implementación de la Marca Empleadora en la empresa MAN-SER S.R.L para atraer y retener el talento, logrando incrementar la productividad en un 15%.

Para definir operativamente los aspectos particulares de ese logro general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- 1- Mejorar los procesos de RRHH: Reclutamiento, Selección, Desarrollo y Beneficios para alcanzar la productividad proyectada.
- 2- Incorporar un analista como responsable de Comunicación, para generar y afianzar el contacto entre los públicos interno y externo.
- 3- Implementar la comunicación 2.0 a través de herramientas actuales para optimizar y generar una mejor reputación corporativa.

### *Alcance*

Geográfico: Provincia de Córdoba.

Temporal: Se propone una duración de 12 meses, iniciando en enero de 2020.

### *Mejora en los procesos de RRHH*

Para llevar a cabo una propuesta de mejora en los procesos de RRHH, se deberá hacer hincapié en temas relacionados con reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo del personal, beneficios. Para la implementación de estos procesos, MAN-SER S.R.L deberá vincular parte de ellos con las herramientas de comunicación 2.0.

### *Reclutamiento y Selección*

En primer lugar, para impulsarlo, se deberá definir si la selección será interna, externa o mixta, ya que en todos los casos existen diferentes beneficios, a saber:

- Beneficios del reclutamiento interno: Todo el potencial de los empleados de la compañía se aprovecha. Es un incentivo para permanecer en la empresa. No es necesario integrar al nuevo empleado. Trae la motivación para que los empleados actuales se dediquen y se desarrollen profesionalmente para obtener promociones. Al ser conocidos los candidatos, la selección suele ser bastante eficaz. Es un proceso de reclutamiento y selección más barato.
- Beneficios del reclutamiento externo: Los nuevos talentos, habilidades y experiencias que se introducen en la empresa. Con la llegada de otros puntos de vista y formas de pensar hay más creatividad e innovación. Aumento del capital intelectual humano de la empresa. Renovación de la cultura organizacional.
- Beneficios del reclutamiento mixto: aprovechar las ventajas de los dos tipos de reclutamiento. La empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

Si la posición no requiere un perfil especializado, será conveniente realizar una búsqueda mixta, debido a que MAN-SER S.R.L es una Pyme que cuenta con 30 empleados. Esto se debe a que en caso de que un empleado sea promovido y asuma un nuevo rol, deberá ser reemplazado indefectiblemente por alguien externo. Este tipo de reclutamiento y selección, además de motivar la retención de los empleados, quienes ven las posibilidades de crecimiento que la empresa otorga, incrementa la satisfacción laboral, el autodesarrollo, el compromiso y la fidelidad. A su vez, hará que se desempeñen de una forma más productiva, dando resultados positivos para la organización.

Luego es necesario afianzar los canales de comunicación, esto significa publicar los avisos a través de su página web, portales y ferias de empleo, redes sociales, publicaciones en diarios y medios de comunicación locales. Estas son acciones que hoy en día no se están realizando, y que aportarán, entre otros beneficios, una alta efectividad de llegada al público, bajo costo y ahorro de tiempo.

Reclutamiento a través de portales de Internet: Serán necesarios computadoras o teléfonos celulares de última tecnología, a través de los cuales puedan publicarse los avisos. Además, una persona que esté a cargo de la Selección de personal deberá realizar la preselección de CVs recibidos, para luego coordinar el proceso de entrevistas. Según la información con la que se cuenta, la Selección actualmente se realiza a través de consultora, la cual establece sus honorarios en un sueldo bruto por búsqueda, o el mismo jefe de RRHH dependiendo del puesto requerido. El tiempo que insume publicar un aviso en portales es de máximo 30 minutos. El único costo será el de la publicación, ya que el jefe de RRHH será el encargado de llevar adelante el proceso (Anexo 1)

Reclutamiento a través de publicación en redes sociales: La misma es sin cargo, a menos que se requiera llegar a determinado público, y se pague por publicidad, donde los valores no son elevados. El tiempo que insume publicar un aviso en portales es de máximo 30 minutos. El encargado de realizar la publicación será el jefe de RRHH, por lo que el costo será solo el de la publicación, en caso de publicitar el aviso.

Por otro lado, es imprescindible que se actualice la página web. Se deberán realizar mejoras en lo estético, como imágenes, tipografía y gama de colores. Esto es un costo asumido ya que al día de hoy está vigente, pero con falta de mantenimiento. Se sugiere como parte de la mejora, que a través de ella se pueda acceder a un link que genere la base de datos de CVs. El costo de mantenimiento de una página web se encuentra entre \$4000 y \$5000 anuales. El trabajo lo realiza una consultora y no deberá demorar más de 1 mes en modificar la página.

Respecto a la participación en ferias de empleo, se sabe que son beneficiosas para las empresas ya que se accede a un gran número de candidatos en un solo lugar, mejora la visibilidad de la marca, atrae a los mejores talentos, y genera la oportunidad de conocer otras empresas del rubro. El costo de participación en las ferias de empleo ronda los \$30.000 pero hay que tener en cuenta que se organizan una vez al año. Es necesario contar con personal que participe de las mismas. Se sugiere la participación del jefe de RRHH, el analista en comunicación, y empleados con gran expertise en el rubro, que quieran participar voluntariamente. En este caso, se suma el costo de inproductividad laboral por las personas asignadas a la feria, más el costo de la folletería. El total de la inversión se estima en \$33.300. La preparación tiene un marco temporal de 1 mes

aproximadamente, incluido el/los días de fería y se deberá detallar el plan ante la dirección de la empresa. (Anexo 2).

Brindar charlas en Universidades o Escuelas técnicas también generará más exposición de la marca, y atraerá jóvenes y futuros profesionales, ya que las Universidades y/o Escuelas técnicas están abiertas a generar bolsas de trabajo con empresas que otorguen oportunidades a sus alumnos, incluso a veces generando convenios para la realización de pasantías.

### *Desarrollo del personal*

Una vez que se ordene el proceso de reclutamiento y selección, se continuará con el proceso de capacitación. La empresa MAN-SER S.R.L cuenta con un plan de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades detectadas. Estas pueden responder al fortalecimiento de competencias para el desarrollo del rol actual, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras razones. Vale decir que el plan de capacitación está sujeto a modificación, ya que, a lo largo del año, se pueden ir incorporando nuevas actividades que la organización estime necesarias.

Se sabe que hay sobrecarga de trabajo en niveles jerárquicos, porque existe falta de delegación en sus tareas diarias, y se generan “cuellos de botella” por falta de capacitación en el personal. Otro inconveniente radica en los accidentes de trabajo, que se generan por no contar con el espacio suficiente para realizar determinadas tareas en la planta, debido a que un sector es alquilado como depósito de máquinas de otras empresas. Es por todo lo expuesto que se propone un plan de capacitación para líderes de equipos. Para no insumir tiempo productivo, y por ser pocos empleados, se propone una capacitación denominada “Liderazgo Estratégico” con modalidad a distancia. La misma se dicta en diferentes institutos, con facilidades de pago, días y horarios adecuados para no interferir en el normal desarrollo de las tareas. El objetivo general del curso es que los participantes adquieran los conocimientos y las herramientas que le permitan liderar con eficacia las organizaciones a las que pertenecen, y conducir eficazmente equipos de trabajo. El curso está dirigido a Julián Mansilla (Gerente General y líder del sector Ventas y Gestión OT), Melina Mansilla (líder de los sectores Administración, y Servicios), Adolfo Rollano (líder del sector Diseño) y Jorge Sarasate (líder del sector Producción y Mantenimiento). El costo es de aproximadamente \$4000 por persona, y tiene una duración de 60 hs distribuidas a lo largo de 2

meses. Total de la inversión: \$16.000. El único recurso físico necesario será contar con una computadora para poder conectarse en días y horarios específicos. Para medir la eficacia del curso, se llevará a cabo un análisis de impacto dentro de los 3 meses posteriores a la fecha de finalización, a través del formulario para tal fin que realizará el Gerente General (Ver plan de Capacitación y Formulario de medición de la actividad en Anexo 3).

También es importante fomentar el proceso llamado “transferencia de conocimiento” que hoy es algo habitual en las empresas, motivado sobre todo por la generación “boomers” (los nacidos entre 1946 y 1964) que está empezando a jubilarse. La retirada de estos profesionales significará una irremplazable pérdida de capital intelectual, y teniendo en cuenta que en MAN-SER S.R.L el promedio etario del personal es de 50 años, es necesario comenzar con la implementación de este proceso de comunicación tan importante en estos tiempos. La empresa debe animarlos para que empiecen a usar herramientas que los trabajadores más jóvenes van a entender, como los blogs o los mensajes instantáneos. No se necesita más que un espacio donde la persona experta pueda charlar con los empleados, o una computadora para que estos expertos puedan desarrollar y comunicar su “know-how”.

#### *Beneficios para el personal*

Una vez afianzados los procesos anteriores, se podrá avanzar en la búsqueda de beneficios corporativos que sean valorados por los empleados. Como ejemplo, podemos citar horarios flexibles, vacaciones adicionales o reconocimientos. Todos ellos no generan un costo adicional para la empresa, y hasta se pueden sumar convenios gratuitos con empresas de servicios como gimnasios, plataformas de compra online con descuentos exclusivos, etc. El único recurso necesario serán las horas hombre de la persona que lo llevará a cabo. Se sugiere que sea el jefe de RRHH quien realice esta acción. El plazo para la búsqueda es todo el año, ya que se trata de una tarea constante, atractiva para todo el personal, y que está en auge dentro de las compañías en la actualidad.

#### *Contratación Analista de Comunicación*

Según el organigrama, actualmente MAN-SER S.R.L no cuenta con una persona dedicada a la tarea de crear y mantener las redes sociales actualizadas, responde las consultas que se realicen

a través de ellas, se encargue de los temas de visual y marketing de la empresa e interactúe con la comunicación interna y externa. Siendo todo lo expuesto una parte muy importante para la atracción y la retención del talento, y que en consecuencia está en línea con la búsqueda del incremento de productividad, se propone la contratación de un profesional que se encargue de llevar adelante todos los temas de comunicación en la empresa. Para comenzar, se deberán crear las misiones y funciones del puesto. El nombre del mismo será el de “Analista Sr. de comunicación”, quien dependerá del jefe de RRHH, y tendrá interacción con todos los sectores. El tiempo de contratación de este puesto deberá ser en lo inmediato, en un plazo no mayor a 1 mes. Para calcular el costo de contratación, tenemos en cuenta que el valor de la publicación de búsqueda ronda los \$3.000, y los exámenes médicos de ingreso \$2.000. lo que genera una inversión inicial aproximada de \$5.000. Su responsabilidad principal será fomentar la comunicación interna y externa, generando contenidos para emitir mensajes al personal, a través de mailing y carteleras, creando y posicionando las redes sociales y entablando relaciones con los distintos públicos que interactúan con la empresa. En cuanto al lugar de trabajo, se exige que tenga presencia en planta, de lunes a viernes en horario administrativo. La contratación requiere un perfil joven, con experiencia en el puesto, graduado de la carrera de RRHH o Comunicación, con excelente manejo de relaciones interpersonales, creativo y con habilidades de redacción (Ver descripción del puesto y presupuesto de contratación en Anexo 4).

### *Comunicación 2.0*

Con la Comunicación 2.0, los mensajes no se lanzan tan sólo para ser escuchados, sino que están orientados al diálogo, al debate y a la interacción. Porque se trata de una comunicación de ida y vuelta e inmediata. Por eso en MAN-SER S.R.L es fundamental la creación de blogs y redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn que son gratuitas, y que solo necesitan de una persona que las mantenga actualizadas y responda en tiempo y forma las consultas que se realicen a través de ellas.

El desarrollo de la gestión de comunicación 2.0 consta de 4 etapas:

- 1- Observación: Donde se investigará y recolectarán datos como la posición de la empresa, la competencia, la audiencia y otros factores que determinen objetivos de estrategia. Rol que desempeñará el analista de comunicación.



Para medir los costos y el recupero de inversión de la implementación, se muestra el siguiente *ROI (Retorno sobre la Inversión)*:

Tabla 2

Iversión - Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Proceso de Selección Analista Comunicación	\$5.000													\$5.000
Sueldos Analista		\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$105.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$70.000	\$105.000	\$910.000
Contribuciones Patronales		\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$27.856,50	\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$18.570	\$27.856,50	\$241.413
Mantenimiento página web		\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$416,67	\$5.000
Preparacion y participacion en ferias de empleo +folleteria/hs hombre						\$33.300								\$33.300
Capacitacion a líderes							\$16.000							\$16.000
<b>Total Inversion</b>	\$5.000	\$88.987	\$88.987	\$88.987	\$88.987	\$122.287	\$149.273	\$88.987	\$88.987	\$88.987	\$88.987	\$88.987	\$133.273	\$1.210.713

Datos para el cálculo del Retorno de Inversión:

<b>Ganancias MAN-SER al 31/12/2018</b>
\$13.118.036,11
<b>Ganancias MAN-SER al 30/09/2019 (Inflación del 54% anual 2019)</b>
\$20.201.775,60
<b>Beneficio de la propuesta * 15% productividad</b>
\$3.030.266,34
<b>Inversión</b>
\$1.210,713

<u>Beneficio - Inversión x 100</u>	$\frac{\$3.030.266,34 - \$1.210.713}{\$1.210.713} = 1,50 \times 100 = 150\%$
Costo	

Como se observa en los gráficos, al utilizar la fórmula del beneficio, el cálculo arroja como resultado que la propuesta de implementación es positivamente rentable. Esto significa que, por cada peso (\$) invertido MAN-SER S.R.L recuperará \$1,50.

## Conclusiones y Recomendaciones

MAN-SER es una empresa familiar del rubro metalúrgico, que desarrolló un gran crecimiento a lo largo de sus más de 20 años de trayectoria. Desde sus comienzos desearon convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, logrando las más importantes certificaciones de calidad que acompañan este desarrollo. Como parte de la Misión pretenden mantener un “espíritu innovador y creativo” para ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes, y continuar expandiéndose de cara al futuro.

Para cumplir con este propósito, se propuso un plan de implementación de Marca Empleadora para atraer y retener a los mejores talentos, y que esto genere un incremento en la productividad y rentabilidad de la empresa. A fin de poder lograrlo, se recomienda abordar las oportunidades de mejora detectadas durante el desarrollo del presente trabajo, como la falta de publicidad y difusión a través de canales digitales, y por los cuales también se llegará a los potenciales candidatos con la implementación de la comunicación 2.0; Contar con un recurso que lidere la tarea de generar y mantener la comunicación con los diferentes públicos; Reordenar los procesos de RRHH como reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo y beneficios corporativos, los cuales deben alinearse a los objetivos que persigue MAN-SER S.R.L para que los trabajadores actuales y futuros perciban los valores de la marca, generando bienestar y motivación en ellos. Estos objetivos deberían poder medirse dentro del proceso de Gestión del desempeño con el que cuentan hoy en día. Asimismo, teniendo en cuenta que es una empresa con poca competencia en el mercado, podrían desarrollar iniciativas e inversiones sociales que a su vez contribuyan a la sustentabilidad como a su crecimiento, comprometiéndose con políticas de responsabilidad social empresaria, valorando el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente. Todas estas acciones deberán plasmarse dentro de un sistema de seguimiento y medición de resultados, siendo recomendable llevarlo a cabo a través de un tablero de gestión de indicadores operativos, vinculados a las métricas de RRHH, los que servirán para corregir desvíos y tomar decisiones acertadas.

Los beneficios que traerá la implementación de la estrategia descrita se traducirán en un incremento de la productividad del 15%, posicionamiento de mercado y sustentabilidad, logrando de esta manera recuperar la inversión realizada, además de mejorar los procesos internos y la eficiencia en todas sus operaciones.

## Bibliografía

Aguado M., Jiménez A., (2017) *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Editorial Almuzara.

Álvarez M., Barrera M., Cabrera D., (2017) *Estrategias de RRHH aplicadas a la disminución del ausentismo y a la atracción/retención de los talentos*. (Proyecto de grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Provincia de Córdoba, Argentina. Recuperada de: <https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/607/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ALVAREZ%20BARRERA%20CABRERA.pdf>

Borracchia C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia, Libro Digital.

Bumeran. url: <https://www.bumeran.com.ar/empresas>

Diseño de paginas web. Mercado Libre. url: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-782128111-pagina-web-diseno-web-autoadministrable-hosting-y-dominio-JM#position=11&type=item&tracking\\_id=b35ebb13-3582-429e-bf51-cbf9251d45f6](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-782128111-pagina-web-diseno-web-autoadministrable-hosting-y-dominio-JM#position=11&type=item&tracking_id=b35ebb13-3582-429e-bf51-cbf9251d45f6)

Employer Branding Lab (17 de septiembre de 2019). Employer Branding. Guía definitiva para atraer y fidelizar el talento. Recuperado de <https://employerbrandinglab.com/employer-branding/>

Gómez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A., Stanta Salvati, P. (2016) *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. (Trabajo de Integrador Final). UADE, Bs As, Argentina. Recuperada de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Great place to Work (17 de julio de 2011). Marca Empleadora ¿Qué atrae y fideliza a los colaboradores? Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/informes/investigacion-marca-empleadora>

Jueguen, F. (26 de febrero de 2019). Prepara el Gobierno un gran paquete de financiamiento para las empresas. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/prepara-gobierno-fuerte-paquete-financiamiento-empresas-nid2223813>

La Voz – Archivo (03 de septiembre de 2019). Dictan cursos de apoyo para estudiar ingeniería. La Voz del Interior. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/dictan-cursos-de-apoyo-para-estudiar-ingenieria>

MAN-SER S.R.L. url: <http://www.man-ser.com.ar/>

Mgter. Martínez, S. (2013) Gestión de Recursos Humanos en Pymes. [*Versión electrónica*] Universidad Blas Pascal. Serie materiales de enseñanza (5). <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>

U.T.N. Centro de e-learning. url: [www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Liderazgo-estrategico/temario.html#iniciotemario](http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/cursos-a-distancia/Administracion-y-Empresas/Liderazgo-estrategico/temario.html#iniciotemario)

Werther W., Davis K., (2008) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. (6° Ed.) México D.F. Mc Graw Hill.

Zona Jobs. url: <https://www.zonajobs.com.ar>

## Anexos

### Anexo 1: Costos de publicaciones en portales de Internet:

Zona Jobs:

Un Producto para cada necesidad

<p><b>Aviso Classic</b> <b>C</b></p> <p>La opción más económica para cubrir vacantes.</p> <p><b>\$3.649</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>	<p><b>Aviso Gold</b> <b>G</b></p> <p>Visibilidad privilegiada en listado de avisos</p> <p><b>\$7.549</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>	<p><b>Aviso Platinum</b> <b>P</b></p> <p>Máximo destaque Y volumen de candidatos.</p> <p><b>\$14.449</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>
<p>Conocé más ofertas llámanos al</p> <p><b>4114-0679</b></p>	<p><b>3 Avisos Gold</b> <b>G</b></p> <p>Más Avisos. Más Ahorro.</p> <p><b>\$22.647</b> + imp. <b>10% OFF</b></p>	<p><b>3 Avisos Platinum</b> <b>P</b></p> <p>Mayor exposición pagando menos.</p> <p><b>\$43.347</b> + imp. <b>10% OFF</b></p>

Bumeran:

**bumeran** PUBLICAR GRATIS INGRESAR

<p><b>Aviso Simple</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 días de publicación</li> <li>✓ El más elegido</li> <li>✓ Visibilidad en listado general</li> <li>✓ Buena relación precio/cantidad de CV</li> </ul> <p><b>\$3.649</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>	<p><b>Aviso Destacado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 días de publicación</li> <li>✓ Incluye logo corporativo</li> <li>✓ Gran visibilidad y destaque</li> <li>✓ Mayor cantidad de candidatos</li> </ul> <p><b>\$7.549</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>	<p><b>Búsqueda en Base 25 CVs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 días de uso</li> <li>✓ + de 5 millones de CVs</li> <li>✓ Filtros especializados</li> <li>✓ Descarga de CVs.</li> </ul> <p><b>\$2.899</b> + imp. <b>COMPRAR</b></p>
---	---	--

### Anexo 2: Pasos para la Feria de Empleo, informe a presentar para la Gerencia General:

- 1- Armar un comité organizador que estarán a cargo de la feria de empleo, cada uno con un rol bien definido.
- 2- Fijar día y hora para la feria de empleo por lo menos 2 meses antes. Armar el presupuesto.

- 3- Encontrar un lugar para la feria de empleo y reservarlo. Diseñar un diagrama detallado del espacio y definir áreas para los stands de las empresas, para mesas de registraci3n, etc.
- 4- Distribuir material promocional al p3blico presente (folleteri3a)
- 5- Diseña un paquete profesional para entregar a los buscadores de empleo.
- 6- Filmar y tomar fotos durante el curso del d3a de la feria para luego utilizarlas como material promocional para futuras ferias.
- 7- Hacer una encuesta a los asistentes al momento de retirarse para obtener una evaluaci3n de la feria.
- 8- Finalizada la feria, evaluar la asistencia y analizar las encuestas de los asistentes.
- 9- Compartir el 3xito de la feria en el sitio web y en medios sociales.

### *Anexo 3: Temario de Capacitaci3n “Liderazgo Estrat3gico”*

#### Objetivo general

Que los participantes: Adquieran los conocimientos y las herramientas que le permitan liderar con eficacia las organizaciones a las que pertenecen, y conducir eficazmente equipos de trabajo.

#### Objetivos espec3ficos

Que los participantes: Adquieran herramientas para mejorar sus habilidades en las relaciones interpersonales. Conozcan las cualidades de un l3der. Adquieran herramientas para gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento. Aprendan nuevos modelos de comunicaci3n. Conozcan c3mo influir positivamente sobre el grupo y resolver conflictos en forma creativa.

Destinatarios: Este curso est3 dirigido a todos aquellos interesados en conocer los fundamentos del liderazgo estrat3gico, especialmente quienes se desempeñan como mandos medios o que deben ejercer alg3n cargo directivo.

Requisitos previos: Sin requisitos previos.

Metodolog3a de enseñanza-aprendizaje: Lectura cr3tica del material de lectura por parte de los alumnos. Consultas e intercambios en los foros, dirigidos y coordinados por el profesor-tutor. Clases en tiempo real. Ejercicios pr3cticos y evaluaciones sobre la base de an3lisis de situaciones

y casos en contextos laborales y profesionales y, según el carácter de los temas y objetivos de la especialidad o curso, cuestionarios del tipo múltiple choice.

Modalidad Educativa: La modalidad es totalmente mediada por tecnologías a través del Campus Virtual. Foros de discusión semanal propuestos por el docente (un foro por unidad). Consulta al docente a través de e-mail o chat. Dictado de clases en tiempo real mediante un Aula Virtual Sincrónica (AVS). Material de lectura semanal y por unidad temática. Actividades individuales y/o grupales de aplicación práctica semanal y por unidad temática. Evaluaciones semanales y por unidad temática sobre la base de trabajos prácticos de aplicación de los conocimientos adquiridos.

Modalidad de evaluación y acreditación: Para acreditar y certificar el curso, los participantes deberán aprobar la Evaluación Final Integradora Obligatoria.

Temario:

Módulo 1: El liderazgo y la gestión del Capital Humano.

Unidad 1: Liderazgo

1.1 Definición y tipos de liderazgo - 1.2 Cualidades del líder - 1.3 Formas de gestión del liderazgo

Unidad 2: Gestión de equipos de alto rendimiento

2.1 El trabajo en equipo - 2.2 El sinergismo y el equipo de alto rendimiento - 2.3 El rol del líder

Unidad 3: La inteligencia emocional en la empresa

3.1 Definición - 3.2 Aptitudes del líder en la empresa - 3.3 Gestión para el cambio organizacional

Unidad 4: Motivación y automotivación

4.1 Teorías y técnicas de la motivación - 4.2 Automotivación, iniciativa y competencia

Módulo 2: Poder, comunicación y creatividad.

Unidad 5: Las relaciones humanas en la organización

5.1 Definición y origen de la autoridad - 5.2 Delegación, proceso y contingencias - 5.3 Autoridad y poder

Unidad 6: Comunicación organizacional

6.1 Elementos e importancia de la comunicación - 6.2 Técnicas de comunicación - 6.3 La aplicación de la PNL en la comunicación

Unidad 7: Persuasión

7.1 Persuasión y resistencia - 7.2 Elementos de la persuasión - 7.3 Persuasión y eficiencia

Unidad 8: La creatividad del líder

8.1 Proceso creativo - 8.2 Pensamiento lateral - 8.3 Creatividad y solución de problemas

Duración: 2 meses.

Carga horaria: 60 hs.

Formulario para medir la efectividad de la capacitación:

MAN-SER S.R.L

### EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

Actividad		Fecha (desde / hasta)
Instructores		

¿Considera que lo aprendido es útil para afrontar su rol?

Totalmente       En buena medida       Escasamente       No se ajusta

Señale los temas que considera más importantes del curso:

Temas de mayor impacto

¿En que plazo considera que podrá aplicar lo aprendido en su trabajo?

Inmediatamente       A mediano plazo       A largo plazo       Difícil de determinar

Indique su grado de acuerdo con los siguientes enunciados (1: nada de acuerdo y 4: muy de acuerdo)

	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Los instructores facilitaron la participación, se mostraron dispuestos a resolver dudas e inquietudes y crearon un clima favorable al aprendizaje				
Mostraron conocimientos sobre el tema y estuvieron dispuestos a buscar aplicaciones concretas a nuestras necesidades				
<b>La dinámica de trabajo empleada facilitó mi aprendizaje y me mantuvo interesado y activo.</b>				
Las instalaciones y los servicios disponibles resultaron satisfactorios				

**Valore globalmente la actividad.**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**Otros comentarios:**

*Anexo 4: Misiones, Funciones y Costo del puesto “Analista de Comunicación”*

**Misión:** Desarrollar e implementar una política de Recursos Humanos alineada con la estrategia y el negocio de la Empresa.

**Principales Responsabilidades:** Fomentar la comunicación interna y externa, generando contenidos para emitir mensajes al personal, a través de mailing y carteleras, creando y posicionando las redes sociales y entablando relaciones con los distintos públicos que interactúan con la empresa.

Mantener vínculo permanente con las áreas para detectar oportunidades y generar acontecimientos y noticias de prensa positivas para la compañía.

Coordinar la redacción y edición de comunicados de prensa.

Ser responsable por la gestión y actualización de las redes sociales.

Informar la detección de riesgo comunicacional.

Liderar proyectos y reuniones con el personal.

Sectores con los que interactúa: Toda la Organización

Estructura (cantidad total de personas del sector a su cargo): 0

Requisitos: Formación académica: Lic. en Recursos Humanos/ Comunicación. Idioma: inglés básico (no excluyente). Office: intermedio. Edad: indistinto. Género: indistinto

Experiencia previa solicitada: Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares, en empresas de grandes dotaciones.

Competencias de Gestión: Alineación con la visión/Calidad de trabajo/Planificación y organización/Proactividad/Adaptación Comunicación/Trabajo en equipo/Liderazgo/Capacidad analítica y resolución de problemas Negociación/Empatía/Servicio al cliente/Creatividad/Autonomía.

Presupuesto de contratación “Analista de Comunicación”

Publicación del aviso: \$3000.

Exámenes médicos de ingreso: \$2000.

Sueldo bruto ofrecido: \$70.000 + SAC + Plus Vacacional + Contribuciones Patronales.