



Trabajo Final de Graduación

Imagen Intencional y Marca Empleadora

Como doble ventaja competitiva.

Nombre y Apellido: María Belén Scurto

DNI: 31668932

Legajo: VRHU11008

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2020

Agradecimientos

En Primer lugar agradezco al Cristo sabio, por haberse expresado en mí.

A mi marido Michelangelo Poloni, por alentarme a continuar creciendo en lo profesional y personal.

Agradezco a mi madre Nora Beatriz Gigena, a mis hermanos Roberto Carlos Scurto y Victoria Scurto por acompañarme en este proceso de aprendizaje, junto a mi hija Martina Poloni y mis sobrinos, que fueron la motivación más grande para poder concluir este proyecto.

Resumen

Man-Ser es una empresa pyme, dedicada a la industria metalúrgica en la ciudad de Córdoba Capital, durante la elaboración diagnóstica se identificaron problemáticas para la captación de talentos en la planta laboral, debido a la falta de una marca empleadora sólida dentro del mercado. La carencia de algunas figuras profesionales en puestos claves, generó una deficiente comunicación y delimitación en las tareas.

Por otra parte, las consecuencias de un cambio global, atravesando una crisis económica y social, debido a la pandemia del Covid-19, obligó a la empresa a ser más flexible para adaptarse los cambios.

La propuesta se basó en trabajar la marca empleadora desde el área de recursos humanos, con la captación de nuevas figuras y la comunicación entre los diferentes públicos o *targets* con el fin de visualizar y trabajar la imagen intencional de la empresa. Para ello, se utilizaron diversas herramientas para la gestión de la información, como ser un plan previsional con el cual poder prever cuantitativa y cualitativamente la necesidad de personal, un programa de gestión de públicos para promover la empresa como lugar de trabajo y fidelizar a los actuales empleados, resaltando la imagen positiva de la empresa para posicionarla en el mercado laboral.

Palabras Claves

Marca empleadora, talentos, imagen intencional, públicos o *targets*, plan previsional.

Abstract

Man-Ser is an SME company which is placed in the city of Córdoba and it's dedicated to the metallurgical industry. Some problems were identified during the phase of the diagnostic analysis for the recruitment of talents in the workforce, due to the lack of a solid employer brand within the market. The lack of some professional figures in key positions generated a poor communication and delimitation among his tasks.

On the other hand, the consequences of a global change, going through an economic and social crisis, due to the Covid-19 pandemic, forced the company to be more flexible to adapt itself to new changes.

My proposal is based on working with the employer brand from the human resources area, with the recruitment of new figures and communication between different audiences or targets in order to visualize and work on the company's intentional image. Different tools were used to get information management, such as a pension plan to predict quantitatively and qualitatively the need for personnel, or a public management program to promote the company as a workplace and build loyalty among current employees, highlighting the positive image of the company to put it better in the job market.

Key words

Employer brand, talent, intentional image, audience or target, pension plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
MARCO TEÓRICO	18
<i>Imagen Intencional</i>	18
<i>Marca Empleadora</i>	18
<i>Los diferentes públicos o target</i>	18
<i>Gestión del talento humano en las organizaciones</i>	20
<i>Plan Previsional</i>	20
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	21
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Límite geográfico</i>	23
<i>Límite Temporal</i>	23
<i>Contenido</i>	23
<i>Acciones</i>	24
<i>Crear y rediseñar puestos claves</i>	24
<i>Confecionar un Plan de Previsión de RRHH</i>	25
<i>Direccionar la imagen positiva de la empresa hacia el employer branding o marca empleadora</i>	26
<i>Marco temporal de la implementación</i>	27
<i>Evaluación económica de las acciones</i>	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	29
BIBLIOGRAFÍA.....	31

Anexo	33
Anexo 1	33
Organigrama.....	33
Costo de las nuevas incorporaciones.....	33
Descripción de puestos.....	34
Anexo 2	36
Plan previsional.....	36
Inventario de capacidades	37
Plan control de retiros	38
Anexo 3	40
Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el <i>Employer Branding o marca empleadora</i>	40
Plan gestión de públicos.....	42
Plan de incentivos.....	44
Anexo 4	46
Ficha de indicadores de medición	46

Introducción

Con el desarrollo de este trabajo, se evidenciaron una suma de inconvenientes que la empresa está acarreado en el proceso de captación de diferentes figuras profesionales en su planta laboral. El área de recursos humanos cumple diferentes funciones administrativas, pero no desarrolla todos los subsistemas de los cuales forma parte, dejando en manos de consultores externos muchas de estas actividades.

La ausencia de algunas figuras profesionales; la falta de delegación de los superiores, sumado a una deficiente comunicación y herramientas con las cuales poder anticipar la necesidad de personal en forma cuantitativa y cualitativa, resaltan la dificultad dentro del tejido productivo y la necesidad de trabajar la marca empleadora para captar nuevos talentos y crear un sentido de pertenencia y fidelización con la actual planta laboral.

Man-Ser S.R.L es una empresa del sector metalúrgico, ubicada en el barrio Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba Capital. Nace en 1995 bajo la gestión de Luis Mansilla, su fundador, como un emprendimiento familiar, luego de recibir encargos de soldadura e instalarse en la industria como empresa tercerizadora de dicho producto.

A partir del 2009, luego del deceso del fundador, la planta productiva queda bajo la gestión de sus hijos, Julián Mansilla como gerente general, Melina Mansilla como Responsable del área de Administración y un directorio familiar compuesto por la esposa del precursor de la empresa junto a sus tres hijos, dos de los cuales se mencionaron con anterioridad y otro que sólo participa en la dirección para cuestiones de decisiones que afecten a la fábrica.

Dentro de la industria metalúrgica, Man-Ser está categorizada como una Pyme, integrada por una planta laboral de 30 empleados (con una media de 50 años de edad), de la cual un 90% de sus colaboradores pertenecen al sexo masculino. Desde una esfera organizacional, está conformada por 3 niveles jerárquicos; a nivel institucional está compuesta por el Directorio Familiar; a nivel intermedio formada por el Gerente Julián Mansilla y el nivel operativo integrada por Responsables de primera línea.

Su Misión es ofrecer soluciones industriales inteligentes, con prioridad en la relación con sus clientes, manteniendo un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo

agradable; mientras que su Visión es de ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. (Man-Ser <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>, 2020)

El área de recursos humanos cumple un rol importante en la construcción de la marca empleadora, desde la información que prevé hasta las acciones vinculadas con el bienestar de los empleados, con el desarrollo personal y profesional. (Alles, 2014)

Las nuevas tendencias sobre la captación del mejor capital humano, la gestión de la diversidad y las nuevas capacidades; son algunas de las nuevas funciones del sector de recursos humanos; el cambio económico, social y digital, obligan a las empresas a aceptar los cambios del entorno y buscar nuevas formas de hacer las cosas para lograr captar los mejores talentos. (García, 2019)

Como antecedente, Ana Sofía Suárez (2019), en su *Plan estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Externa* para la empresa Man-Ser S.R.L (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17901>; resalta la necesidad de abrir nuevos canales de comunicación, para que los diferentes públicos tengan mayor acceso a la información de la empresa con el objetivo aumentar la fidelización con la institución.

El antecedente que muestra J. Motta & H. Moreno R. Ascúa (2019), "*Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina*", Santiago, estudio de investigación cualitativo, elaborado por la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf) bajo la supervisión de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), en donde se evidencia la inserción de la Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina; pretende estudiar la motivación, beneficios y obstáculos a la introducción de dichas tecnologías, en las provincias de Córdoba y Santa Fé.

Dentro de los beneficios de digitalizar la información que tuvieron estas empresas, fueron las mejoras en la eficiencia en reducción de errores, los desperdicios de la producción, reducción en los tiempos de entrega y distribución, como así también una mejora en las condiciones laborales de los trabajadores (J. Motta & H. Moreno R. Ascúa, 2019).

Esto demuestra la importancia de trabajar con los diferentes actores resaltando una imagen positiva en el mercado laboral, a través de la participación y la buena comunicación

con los diferentes públicos, obteniendo una buena percepción de la organización, tanto para atraer nuevos talentos como para agregar valor al sistema productivo de la empresa.

En contribución a este trabajo, se presenta como último antecedente, el reporte realizado por Dahan Javier (2019), *Implementación de un plan de comunicación interna a través de los nuevos medios de comunicación 2.0 y líderes como catalizadores del cambio en A. J. & J. A. Redolfi* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, recuperada de Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17836>; la cual destaca la importancia del uso de nuevas tecnologías para mejorar la comunicación en una organización. Entre otros beneficios, la implementación de tecnologías interactivas, como redes sociales, promueve al personal de la empresa a ser también un actor que pueda promover el posicionamiento de la empresa como lugar de trabajo.

Teniendo en cuenta que en la actualidad, los candidatos tienen más acceso a la información que necesitan sobre los empleadores, ya sea a través de las redes sociales, posicionamiento en páginas web, dedicadas a calificar el lugar de trabajo y condiciones de crecimiento que puedan ofrecer, creando así una opinión previa antes de postularse a una oferta determinada, genera la importancia de desarrollar en Man-Ser un enfoque multidisciplinario, trabajando desde una perspectiva más amplia del conocimiento; partiendo del aprendizaje continuo para llegar a la especialización de ciertas dinámicas con los diferentes públicos que trata la empresa.

El objetivo de dicha perspectiva es posicionarse en el mercado laboral como un referente en la innovación, crecimiento e integración de los diversos agentes involucrados, como proveedores; escuelas; universidades; planta laboral; clientes; ferias y presentación de productos agrícolas, entre otros.

El presente trabajo tiene como objetivo ayudar a la empresa Man-Ser a gestionar mejor su imagen como empleadores a partir del manejo estratégico de la información.

Análisis de la situación

La empresa se dedica a la elaboración de tornos de producción; protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados, extractores de viruta, lavadoras industriales, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

Dentro de los servicios que ofrece se encuentran, soldaduras, servicios de entrega a domicilio; mantenimiento industrial, reparación, instalación y manutención de maquinarias; entre ellas, máquinas lavadoras, ofreciendo a su vez capacitación para el correcto utilizo de las misma; como así también, la actualización y adaptación de dichas máquinas. Internamente está distribuida por departamentos, ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Externamente cuenta con un asesor contable, jurídico; de higiene y seguridad.

El área de recursos humanos, está formada por la Responsable, Melina Mansilla, hija del fundador, la cual se encarga de la parte administrativa del personal, dejando en manos de una consultora externa la selección del personal profesional y la contabilidad de sueldo al asesor externo contable.

Si bien trabaja con un enfoque en el cliente desde sus proveedores, empleados y clientes externos. En la actualidad, sus proveedores se concentran en manos de unos pocos, lo que lleva a la empresa a entrar en un proceso de búsqueda para disminuir el riesgo de dependencia con los mismos. En cuanto a los empleados, se caracteriza la actual planta laboral por un promedio de edad de 50 años; no existe por parte del área de recursos humanos un plan de previsión del personal donde poder recolectar la información y comprender la necesidad de los mismos. La gestión de la relación con su cliente externo resulta media obsoleta, utilizando como medio de comunicación mail, teléfono y su página web no actualizada como canal de venta.

En la organización, prevalece una comunicación escrita formal. Es ascendente y verbal entre empleados y superiores, descendente y escrita a través de un panel que la dirección pone a disposición para transmitir sus mensajes, mientras que la comunicación entre pares es horizontal. La falta de un área de comunicación resalta la escasez de una estrategia comunicacional multidireccional.

Por otro lado, si bien cuenta con una estructura organizacional formal en su organigrama, en la práctica, muchas funciones de algunas áreas están mezcladas. Por ejemplo, la descripción de puestos es realizada por el área de calidad y por la dirección.

A su vez, se observa la continua intervención del gerente, Julián Mansilla, considerado como un líder con participación directa y personal, lo que se conoce como líder formal. Lo que conlleva una falta de delimitación en las tareas, falta de delegación y concentración de la información.

Por otra parte, Man-Ser no cuenta con un plan de innovación, si bien es uno de sus objetivos actuales, aún no trabaja en ello; la dificultad de atraer personal profesional conlleva a no poder diseñar un verdadero proyecto que involucre todos los actores de su contexto, tanto interno como externo.

Al mismo tiempo, la ausencia de un plan comunicacional y la inexistente aporte de una imagen intencional que contribuya a una percepción positiva en los diferentes públicos, hace que la organización sea invisible frente a un mercado actual, que requiere de múltiples disciplinas para poder posicionarse como una empresa atractiva, donde el futuro y actual candidato vean en ella una posibilidad de crecimiento profesional, una identidad compartida, y los clientes se sientan identificados con el aporte que la misma realiza en la sociedad y el medio ambiente.

Simultáneamente, la industria metalúrgica está atravesando las consecuencias de un cambio global por la actual pandemia y por la crisis económica que conlleva. Según un informe del ministerio de hacienda de la nación, ya en el 2017 se observa una contracción de 2.725 puestos de trabajos registrados en la industria automotriz, con respecto al 2012 (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018).

Desde un plano territorial, Córdoba cuenta con 3 plantas automotrices, Fiat Chrysler Argentina (FCA) Renault en el segmento de vehículos automóviles y vehículos comerciales livianos; e Iveco en lo que refiere a vehículos comerciales pesados. Asimismo, concentra un 25% de la producción autopartista, principalmente situada en la capital, siendo Volkswagen la principal firma en este segmento (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018). Es así que en Man-Ser, el 30% de la producción total está designada para lavadoras y protectores demandado por Volkswagen, uno de los principales clientes de la firma.

Es trascendental conocer la situación real del contexto en donde se encuentra Man-Ser, para poder analizar y aprovechar las ventajas del sector, con una estrategia elaborada a tal fin.

Se observa a través de la herramienta PESTEL diferentes planos de análisis:

- En lo político, se presencia una inestabilidad política, con un gobierno populista, con predominio sindical; acuerdos con grandes potencias mundiales como EEUU, pueden favorecer las importaciones de la industria metalúrgica. Según el diario El Cronista, se decidió no aplicar aranceles de hasta el 25% en el caso de importaciones de acero y aluminio que ingresen a dicho país. Lo que puede llegar a favorecer a Man-Ser si desea realizar tratados económicos con empresas de dicho sector (Villafañe Leonardo, <https://bit.ly/3jIb9TW>, 2020).

- Dentro del plano económico, se prevé una inflación del 51% para este año y un 32% para el 2021, sumado a la incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina de pagar la deuda externa y la caída del PIB de un -5.7% en el 2020, genera una gran inseguridad para las industrias que tengan animo de invertir (Santandertrade, <https://bit.ly/3jJvcBl>, 2020).

- En cuanto se refiere a lo social, la crisis epidemiológica obliga a los gobiernos a decretar pautas obligatorias de aislamiento social para prevenir masas de contagios, claramente repercute en la industria, las cuales deben contar con normas de higiene y seguridad para sus empleados, como la distancia a respetar entre los colaboradores, lo que conlleva, en algunos casos, una disminución de la planta laboral para cumplir con esta normativa. Como así también, un presupuesto dedicado a tal fin, que pueda cubrir los gastos para enfrentar los cambios en la producción en medio de la pandemia por el Covid -19. A su vez, un informe de Indec, demuestra que el 10.9 % de la población ocupada de Córdoba, trabaja en la industria manufacturera; por otro lado, un 27,8 de la población posee secundario completo. Datos importantes, que se consideran en este trabajo a la hora de implementar una estrategia de atracción a la marca empleadora de Man-Ser, la cual deberá incluir un plan de acción para formar, atraer y retener sus recursos humanos (Indec, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos , 2019).

- Dentro de lo tecnológico, el gobierno nacional, impulsa la innovación tecnológica, a través de Plan Argentina Innovadora 2020, para la formación de recursos humanos con el fin de fortalecer los Núcleos Socio Productivos Estratégicos y actividades de Investigación,

Desarrollo e Innovación (I+D+i). (Argentina.gob.ar, 2020). A nivel provincial, se prevé mayor conectividad a la fibra óptica, lo que conlleva una conexión a internet más rápida y robusta. (Gobierno de Córdoba, <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>)

- En lo ambiental, diversas normativas obligan a cambiar algunos procesos de fabricación, por ejemplo, inculcando reducir los residuos industriales, promoviendo la utilización de energías renovables, como así también, diferentes medidas para contribuir al desarrollo sostenible como buena práctica agropecuaria. Este último apartado, puede interferir en la industria de Man-Ser, ya que una parte de la producción está dedicada a la fabricación de máquinas agropecuarias. Pudiendo utilizar dicha información para producir productos que la diferencien en el mercado. (Boletín Oficial, Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias de Córdoba. Ley10633, 2019)

- En cuanto se refiere a lo legal, se observa la dificultad que están atravesando MiPyMEs para ceder los créditos de factura electrónica apenas son emitidas, debido a la falta de prórroga de la resolución 10/2019, deberán esperar a las Grandes Empresas, que cuentan con 30 días para rechazar, aceptar o pagar las facturas. Lo que puede generar demoras y dificultad en la contabilidad y recaudo de Man-Ser (Dominguez Sebastian, <https://bit.ly/2SBJAjf>, 2020). Por otro lado, el Gobierno de la provincia de Córdoba, a través de la Ley 5319, está otorgando una gama de beneficios para las Pymes que presenten un proyecto industrial con algunas de las siguientes finalidades:

- ✓ Modernización o Innovación en productos y/o procesos
- ✓ Protección del Medio Ambiente
- ✓ Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad
- ✓ Inversión en Activos Fijos
- ✓ Conformación de Grupos Asociativos
- ✓ Creación de empresas industriales innovadoras

Dentro de los beneficios otorgados se encuentran:

- ✓ Exenciones al pago de Impuestos Provinciales
- ✓ Subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado
- ✓ Subsidios al consumo de Energía Eléctrica incremental

- ✓ Subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador/ Gerente para grupos asociativos
- ✓ Subsidio para la capacitación del personal
- ✓ Asignaciones de partidas especiales para financiar o co-financiar proyectos de características innovadoras. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>, 2020)

Por último, el Programa de Asistencia de Emergencia al trabajo y Producción (ATP), creado por el gobierno nacional, por la emergencia sanitaria, para garantizar la producción y cuidar el trabajo, el Estado se compromete a pagar parte del salario de los empleados del sector privado, hasta un equivalente de 25.312 pesos, en las empresas cuya facturación haya caído en Julio 2020 por la pandemia (Gobierno de la Nación, <https://bit.ly/3lnOb4E>, 2020).

Es relevante incluir estos beneficios de los cuales Man-Ser podría aprovechar para enfrentar esta crisis global, lo que podría ser una gran oportunidad para la empresa y su desarrollo en la industria.

P	Político	<ul style="list-style-type: none"> - Gobierno con Predominio Sindical. - Se acuerda con EEUU no incluir a las importaciones de Acero y Aluminio de la Argentina del 10% de aranceles. (Sección 232 Ley norteamericana de expansión comercial de 1962). - Inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda.
E	Económico	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit y deuda externa. - Se prevé que el crecimiento del PIB caiga a -5,7% en 2020. - El estimador mensual de actividad económica (EMAE) exhibió una caída del 11,5 % con relación al año pasado. Una de las actividades con más caída es la Industria Manufacturera (en marzo 2020 -15,5%).
S	Social	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte crisis sanitaria debido al COVID-19. Aislamiento social preventivo y obligatorio. - El 10,9 % de la Población ocupada, trabaja en la Industria Manufacturera. - El 27,8 % posee secundario completo. - Modelo nacional basado en el desarrollo inclusivo social.
T	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Argentina Innovadora 2020, con “Mesas de Implementación (MI)” para actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) - Plan Nacional de formación de recursos humanos para fortalecer los Núcleos Socio-Productivos Estratégicos (NSPE). - Plan de Conectividad Córdoba, prevé 5000Km de fibra óptica en la provincia.

E	Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Ley 25612 de Residuos Industriales, establece reducir la cantidad de residuos que se generen. - Encuentro Nacional sobre Generación Eléctrica Distribuida mediante Energías Renovables. - Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias de Cba. Ley 10663.
L	Legal	<ul style="list-style-type: none"> - El régimen de Factura de Créditos Electrónica, ya no podrá ser utilizada por la PYMES. (Artículo 1618 del Código Civil y Comercial de la Nación). - Ley 5319 Régimen de Promoción Industrial de Córdoba. - Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y Producción (ATP).

Ilustración 1: Análisis PESTEL (Fuente: Elaboración Propia)

Analizando desde un micro entorno, se observa a través del siguiente gráfico Porter la intensidad de la competencia. Si bien los potenciales competidores se encuentran con varias barreras para ingresar al mercado metalúrgico, como alto costes de entrada y salida debido a la cantidad de capital necesario para emprender en dicha industria, sumado a la normativa a seguir a la economía de escala que prevalece en el sector, por lo que se requiere producir una mayor cantidad para que el precio unitario descienda; se considera que los potenciales competidores poseen una intensidad baja con respecto a la rivalidad y competencia que podrían tener en el mercado.

Mientras que la intensidad de la competencia, con respecto al poder de negociación de los proveedores es media, debido a que en el sector de la metalúrgica existen varios proveedores, pero de lo contrario existen pocos en lo que se refiere a tecnologías 4.0, para las industrias que deseen comenzar a aplicar innovación tecnológica dentro de su proceso productivo; por otro lado se evidencia un alto grado de calidad de los productos ofrecido en el sector de la industria metalúrgica.

Concluyendo con una intensidad alta con respecto a productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes. En lo que refiere el primer concepto, en el mercado se suelen encontrar productos sustitutos a menor precio debido a la exportación que se realiza en otros países, favorecidos por el cambio monetario y la incorporación de nuevas tecnologías.

La negociación de los clientes, también cobra importancia desde el punto de vista que los mismos se encuentran concentrados, recordando que Córdoba Capital posee 3 grandes plantas automotrices en la ciudad, Fiat; Renault e Iveco; además aglutina un 11% de la fabricación de carrocerías, remolques y semirremolques dispersas en los departamentos de

Río Segundo, Marcos Juárez, General San Martín, Capital y San Justo (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2018). Lo cual conlleva compras significativas en cuanto a cantidad y calidad.

En definitiva, mientras mayor sea la rivalidad y competencia del mercado, menor será la posibilidad de tener rentabilidad. Es necesaria una estrategia de diferenciación para fidelizar a los clientes e instaurarse en el mercado de la industria metalúrgica y posicionarse como marca empleadora para los actuales colaboradores y los futuros candidatos a incorporar.

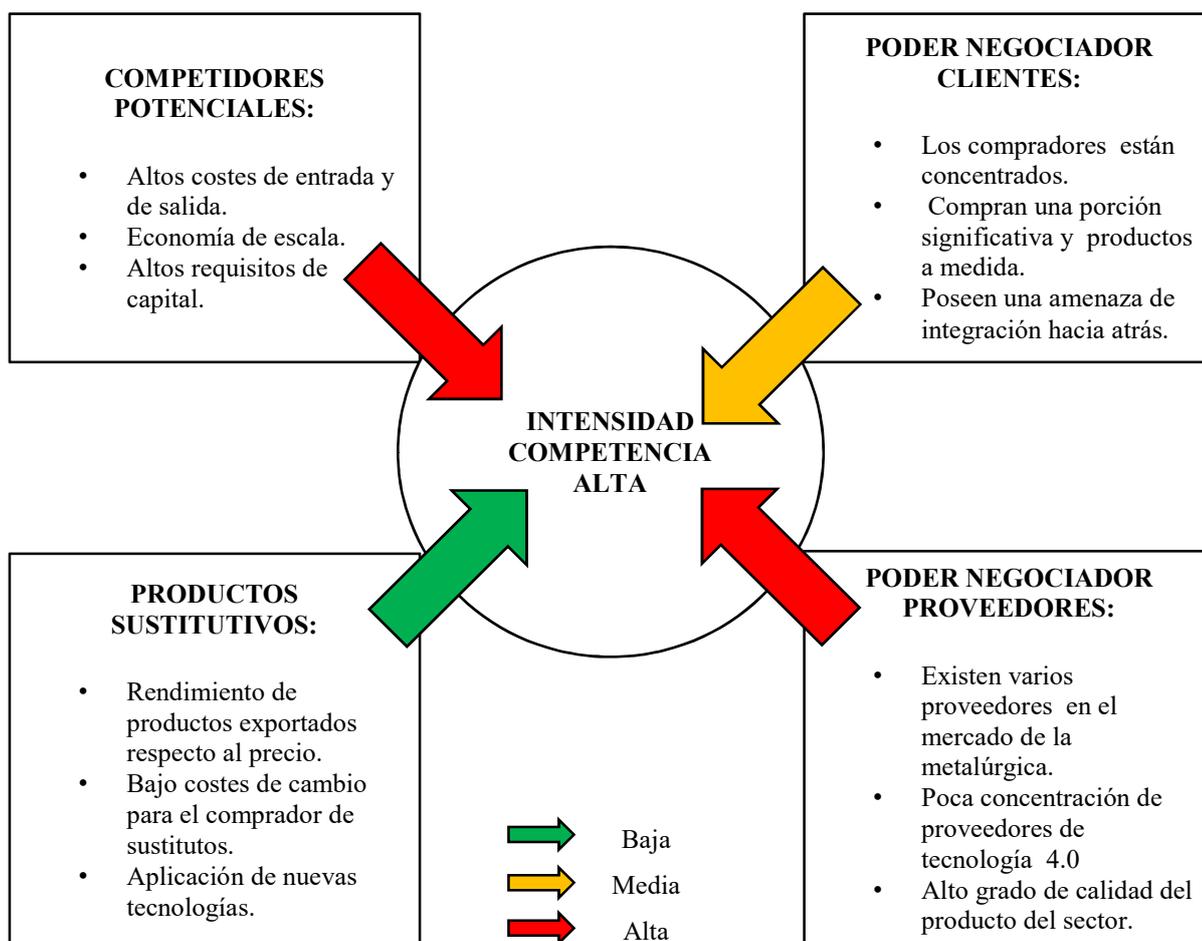


Ilustración 2: Análisis PORTER (Fuente: Elaboración Propia)

Desde una dimensión organizacional, se detalla en el siguiente análisis FODA sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Dentro de las fortalezas, se puede apreciar que Man-Ser cuenta con un enfoque sistémico de gestión, se esfuerza para cumplir con los mejores estándares de calidad que la normativa ISO-9001 prevé, implementando registros de procedimientos para cada proceso o tarea a realizar, con el objetivo de trabajar para una mejora continua en la organización; a su

vez cuenta con amplio espacio físico con la cual poder hacer futuras ampliaciones; se realizan auditorías internas anuales; posee un plan de emergencias; cuenta con un plan de capacitación que realizan a través de un formulario que revisan semestralmente, entre otras cosas.

Como oportunidades que el exterior puede ofrecer a la empresa, se encuentra diferentes beneficios económicos que el gobierno de la provincia ofrece; participar de ferias y exposiciones que se realizan en el sector industrial, agrícola y tecnológico le ayudaría a generar mayor visibilidad de su marca y obtener información de lo que el mercado está ofreciendo.

En su esfera interna, Man-Ser no tiene elaborada una estrategia de *marketing*, ni cuenta con una tecnología que pueda aprovechar para crear un flujo continuo de la información, su comunicación interna es deficiente y no tiene una política de ambiente y gestión de residuos, que hoy en día se puede considerar como una estrategia de diferenciación en el mercado, llevado a la importancia que la sociedad está poniendo en la promoción del cuidado y respeto por el medio ambiente. Estas cuestiones se consideran debilidades que la empresa tiene que mejorar con un plan de acción.

Concluyendo con el análisis FODA, la falta de mano de obra calificada que suelen tener las industrias manufactureras, sumado a la crisis sanitaria Covid-19 que repercute en lo económico y en la gestión de la empresa y la situación de inestabilidad económica que atraviesa el país, son algunas de las amenazas que deberá atravesar Man-Ser en el contexto en el que se encuentra.

F	O	D	A
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
-Cuenta con los procedimientos generales y registros particulares para cada operación. -Trabaja con estándares de Calidad ISO-9001. -Enfoque Sistémico de Gestión. Metodología de Mejora Continua SAMME.	-Participar de Ferias y Exposiciones. -Beneficios para el Capital Emprendedor (AFIP). -Mayor utilización de Industrias 4.0 en sectores exportadores de la Argentina. -Créditos MIPYMES	-No cuenta con una política de Ambiente y Gestión de Residuos. -Ausentes Acciones de Marketing. -Tecnología obsoleta. -Comunicación Interna y Externa deficiente.	-Pandemia Global COVID-19. -Crisis de deuda y riesgo de default. -Presión Inflacionaria. -Falta de mano de obra calificada.

- Amplio espacio físico. otorgados por el
- Realizan auditorías Gobierno de Córdoba.
internas anuales.
- Cuenta con plan de
capacitación.

Ilustración 1: Análisis FODA (Fuente: Elaboración Propia)

Bajo estos diferentes análisis se pretende exponer la situación interna y externa a la empresa, para poder comprender el por qué cobra sentido la propuesta profesional que se plasma en el presente trabajo. En un contexto, como el anteriormente mencionado, es de suma importancia diferenciarse como industria metalúrgica, para poder posicionarse tanto como marca para sus clientes, como para sus actuales empleados y futuros colaboradores.

Actualmente, Man-Ser, no cuenta con una política de marca (*branding*), faltando un verdadero proyecto que tenga en cuenta a los actuales empleados, a los posibles candidatos, a los clientes, a los proveedores y a los diferentes integrantes de la cadena de valor. Trabajar con el público externo, por ejemplo a través de ferias, convenios con escuelas o facultades, puede generar una aumento en la imagen pública y mayor visibilidad en grupos de profesionales o técnicos que puedan llegar a considerar a la empresa como un lugar prometedor para trabajar.

De este modo, el enfoque con el que se posiciona una pyme en el mercado, partiendo desde una percepción de los diferentes públicos de su imagen positiva, es de suma importancia, ya que su influencia puede o no aportar beneficios a la cadena de valor. Teniendo en cuenta que en una misma conversación con la marca pueden intervenir muchas personas, es clave trabajar en modo estratégico la comunicación y la imagen intencional para poder ser un referente en el mercado laboral, atraer nuevos talentos a través de la innovación tecnológica, digital, de gestión de clima laboral y relaciones públicas con los diferentes actores involucrados.

Abordar un plan detallado, desde la creación de puestos estratégicos que ayuden a mejorar la estructura de la organización, delimitando tareas acorde al rol de cada puesto; en donde se trabaje la imagen intencional positiva, para que Man-Ser pueda diferenciarse en el mercado como empleador y empresa líder en la industria metalúrgica, son el justificativo de la actual propuesta profesional.

Como lo asegura la revista *White Paper*, el *employer branding*, es viralizar el alcance de la marca, aumentar la confianza de su mensaje entre su audiencia, incrementar las oportunidades comerciales y atraer talento a la compañía (Ambassador, 2019).

Marco teórico

En el presente marco teórico se desarrollan los principales conceptos que intervienen en la temática de Marca Empleadora, el propósito es presentar una referencia teórica aportando herramientas estratégicas con las cuales poder emprender un plan de acción que tenga la finalidad de gestionar adecuadamente la información, valorizando los recursos humanos actuales y futuros e involucrando a los diferentes actores que interviene en el proceso de gestión de la comunicación.

Imagen Intencional

La imagen intencional es aquella que la empresa desea tener en los diferentes mercados; la imagen transmitida es la que realmente se transmite mediante la comunicación empresarial y la imagen real, es el modo en el que los diferentes públicos perciben a la organización. Lo ideal es que la imagen intencional coincida con la imagen real, esto es posible con el desarrollo de un proceso de *marketing* que comunique información a los diferentes mercados. (Ardura, 2011)

Marca Empleadora

La marca empleadora, está integrada por un amplio conjunto de actividades de *marketing* que una organización desarrolla para atraer profesionales con talentos y mantener una plantilla comprometida (Mosley R., 2007). Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención, fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. (Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, 2013).

Los diferentes públicos o target

Para comunicar es necesario identificar el tipo de público al que se va a dirigir el mensaje, para poder así utilizar los canales adecuados donde fluye la información, siendo esta última la fuente principal con la que se construye la estrategia para una marca empleadora. (Caliccia, 2017)

En el *employer brand* se pueden identificar tanto un público externo como interno y dentro de los mismos un público directo e indirecto. (Caliccia, 2017)

En el público externo, se encuentran aquellos sujetos que no tienen una relación laboral con la empresa o que no están involucrados directamente y continuamente con el proceso productivo. Dentro del mismo, se consideran público externo directo a aquel grupo que tiene un interés respecto a la comunicación y promoción de la organización como lugar de trabajo; en este grupo entran todos aquellos que están interesados en ser parte de la empresa. Dentro del público externo directo se encuentran:

- desocupados o jóvenes en busca de su primer trabajo;
- estudiantes recibidos;
- trabajadores de la competencia;
- trabajadores de otros sectores pero con características que pueden ser útiles para la organización. (Caliccia, 2017)

Mientras que público externo indirecto son aquellos que no tiene el interés de trabajar en la empresa pero que se ven influenciados en la comunicación organizacional, promoviéndola como lugar de trabajo. Entre ellos:

- clientes;
- potenciales clientes;
- proveedores;
- instituciones, gremios;
- escuelas, universidades. (Caliccia, 2017)

Por otro lado, se encuentra el público interno, que se encuentran dentro de la organización como la planta laboral. Se considera público interno directo, a aquellos que forman parte de la imagen institucional y la promueven como lugar de trabajo, son como embajadores de la comunicación del employer brand. De allí la importancia de trabajar con la los recursos humanos de la organización para promover un buen clima laboral y sentido de pertenencia. (Caliccia, 2017)

Mientras que como público interno indirecto se encuentran los clientes internos, que serían los mandos superiores en busca de resultados, que promuevan la imagen intencional de la empresa, los productos y servicios. (Caliccia, 2017).

Gestión del talento humano en las organizaciones

La tradicional gestión del talento, cuenta con una perspectiva lineal que se concentra en algunos momentos del ciclo de vida del empleado en la organización, como la selección y la desvinculación (por renuncia o despido). La desventaja de este enfoque de gestión, es que se gasta más dinero reclutando que formando y desarrollando, sin hacer hincapié en impulsores para comprometer y retener el talento humano. En la actual gestión de talento, es necesario contar con herramientas que permitan fortalecer estos puntos.

Cosack, Guthridge y Lawson (citado en Conrero, 2019), propone como herramienta de gestión una matriz de riesgos, en donde se vincule, por un lado el impacto que tendría la desvinculación del empleado en la organización y por otro lado, el grado de probabilidad de que el empleado se retire de la organización en función de la información de demanda de esa posición en el mercado y la información de la situación familiar, preferencias y expectativas.

Plan Previsional

El inicio de un proceso de reclutamiento y selección parte de un análisis de las necesidades de recursos humanos. El planeamiento de estas necesidades ayuda a organizar los requerimientos de personal tanto a futuro como aquellos actuales. (Figuroa, 2002)

Para la ejecución del plan es necesario un análisis de la causa que llevan a requerir la incorporación de personal, ya que los medios y los métodos de previsión puede variar y adaptarse a la misma. (Figuroa, 2002)

Por otro lado, los movimientos normales de previsión de personal son causados por jubilaciones, promoción, transferencia, vacaciones, maternidad, etc. (Figuroa, 2002)

Por lo cual, un análisis adecuado de la necesidad de personal y sus causas permite adoptar soluciones en base al problema planteado. La formulación del plan de previsión implica, determinar la situación actual del personal y la necesidad de la organización. (Figuroa, 2002)

Diagnóstico y discusión

El diagnóstico organizacional revela falencias en la gestión de la comunicación con los diferentes actores que están involucrados en las acciones para elaborar una marca empleadora sólida; la falta de herramientas acordes en el área de recursos humanos para llevar un control de la previsión del personal requerido, como así también un control de las características de la actual planta laboral, conlleva a Man-Ser a no contar con la información actualizada con la cual poder emprender una estrategia de retención y captación de personal.

Sumado a ello, se visualiza la dificultad en algunas áreas durante la toma de decisiones, por falta de roles definidos, perfiles profesionales o técnicos acordes a los puestos laborales, generando informalidades en los procesos de gestión, tanto del personal como del sistema productivo.

Los canales actuales por los que fluye la información (formularios escritos) resultan un tanto obsoletos en estos tiempos en donde la prioridad es obtener más datos en el menor tiempo posible; Man-Ser no cuenta con un plan de comunicación ni de marketing ni de gestión de su marca empleadora.

La propuesta, pretende aumentar a un 30% las ganancias, con la incorporación de figuras claves dentro de la planta laboral; aumentar la productividad, a través de acciones destinadas a valorizar los recursos humanos y promover la imagen institucional con los diferentes públicos. Proyectando de manera preventiva, con la información actual, los requerimientos de personal, en áreas que lo soliciten, trabajando de manera coordinada una comunicación multidireccional, con el objetivo de atraer, retener los mejores talentos del mercado y promocionar Man-Ser dentro de la industria metalúrgica, como Pyme modelo a seguir.

En la actualidad, es importante tener una estrategia de comunicación eficaz, en donde la información trascienda en diversas áreas o departamentos, con una visión integral del entorno y dintorno de la empresa; a su vez, integrar todas las áreas como parte actuante en la dinámica social y política de personal, valorizando los actuales recursos humanos y promoviendo acciones para crear y mantener una marca empleadora sólida, logrando cumplir la misión y visión planteada.

Es necesario revisar procesos que expresan, en sí mismo, una forma de ser y hacer de la organización, procesos empresariales que deben estar dirigidos a garantizar un adecuado manejo de la información, actuando de manera preventiva con los datos que proporciona la administración del personal. Por lo que, contar con herramientas adecuadas para el control de la planta laboral y con un plan de acción donde marketing, comunicación y clima laboral garantice mayor fidelización de los diferentes públicos, genera mayor probabilidad de que compartan sus experiencias positivas con el entorno.

Plan de implementación

Objetivo general

Aumentar la eficacia y eficiencia del flujo productivo haciendo hincapié en la planificación estratégica de los recursos y la imagen intencional de la organización, con el fin de retener y atraer nuevos talentos.

Objetivos específicos

- Crear y Rediseñar puestos claves.
- Confeccionar un Plan de Previsión de RRHH.
- Direccionar la imagen positiva de la empresa hacia el *employer branding* o marca empleadora.

Alcance

Límite geográfico

El siguiente plan de implementación está previsto para ser implementado en la actual sede de la organización Man-Ser, ubicada en Gabriela Mistral 4355, Córdoba Capital.

Límite Temporal

La propuesta pretende ser ejecutada en el término de 1 año, comenzando en diciembre del 2020 y culminando en diciembre del 2021.

Contenido

El contenido de la propuesta se basa en la gestión del *employee branding* o marca empleadora, a través de diferentes recursos como ventaja competitiva para resaltar la imagen institucional.

Acciones

Crear y rediseñar puestos claves

En esta etapa del plan, se pretende completar la estructura organizacional con una figura profesional para la gestión del personal y otra figura técnica para la gestión en la planta productiva, en lo que refiere a la organización y distribución de órdenes de trabajo, con el fin de dar solución al cuello de botella en el almacén. A continuación se detalla el objetivo en sus diversas dimensiones.

Acciones específicas: Incorporar 2 nuevas figuras en la nómina de empleados: un licenciado en la gestión de recursos humanos y un encargado de pañol, con su respectiva Descripción de Puestos y modificación en el organigrama. (Ver Anexo1)

Recursos involucrados: Computadora y artículos de librería, responsable del área de recursos humanos, mandos directivos para la aprobación de la acción. En cuanto al recurso económico, contratar a un Licenciado en gestión de recursos humanos tiene un costo anual de \$ 745.006,02, mientras que la incorporación de un responsable de pañol \$ 499.175,40 anual. Montos calculados en base al sueldo bruto, según informe de Adecco 2018, actualizando dichos valores con la inflación actual. El costo de honorarios del profesional de recursos humanos, por la propuesta, está basado en las 7 semanas empleadas para la confección de la misma, con un costo total de \$ 72.431,14 en base a horas trabajadas.

Responsable: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Tiempo de implementación: 2 semanas para la confección del organigrama, 3 semanas para la descripción de puesto y 8 semanas para la incorporación de las nuevas figuras profesionales.

Fundamento: Mejorar el flujo de trabajo en áreas claves de la organización, delimitando tareas, responsabilidades, disminuyendo costos en el flujo productivo y de gestión del personal.

Confeccionar un Plan de Previsión de RRHH

La acción pretende hacer uso de una adecuada organización y presentación de la información, teniendo en cuenta en modo transversal la marca empleadora, para hacer frente a las posibles demandas de personal.

Acciones específicas: Elaborar un inventario de capacidades para desempeñar diferentes trabajos; un plan de control de retiros y un plan previsional. (Ver Anexo 2)

Recursos involucrados: Computadora y artículos de librería, responsable del área de recursos humanos, mandos directivos para la aprobación del plan. El costo anual es de \$ 93.125,75 para el plan previsional, \$ 62.083,84 para el plan control de retiro y \$ 31.041,92 para el inventario de capacidades. Montos calculados en base a semanas trabajadas por el responsable del área de recursos humanos para la confección de los mismos, siendo 9 semanas para la confección del plan de previsión, 6 semanas para el plan control de retiro y 6 semanas para el inventario de capacidades.

Responsable: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Tiempo de implementación: Para el inventario de capacidades 6 semanas, plan control de retiro 6 semanas y para el plan previsional 9 semanas.

Fundamento: Llevar un control de las competencias y características de la actual nómina de empleados para hacer frente a futuras necesidades de previsión de RRHH, con el objetivo de organizar la información y utilizarla en la gestión de la marca empleadora.

Direccionar la imagen positiva de la empresa hacia el employer branding o marca empleadora

Trabajar la imagen intencional positiva a través de diferentes estrategias de gestión de la marca empleadora, diferenciando el mensaje y canal de acuerdo a cada público involucrado, logrando coherencia con lo que la organización quiere transmitir, es lo que pretende desenvolver la presente acción.

Acciones específicas: Confeccionar y analizar cuestionarios online de clima e imagen institucional. Diseñar un plan de gestión de públicos y un plan de incentivos en base al *employee experience* o experiencia del empleado. (Ver Anexo 3)

Recursos involucrados: Computadora con conexión a internet; un abono mensual en Buffer.com para la gestión de las publicaciones en redes sociales; voucher para compra en supermercado; productos de pastelería; responsable del área de recursos humanos y mandos directivos. En cuanto al costo anual de la acción es de \$20.694,61 para la gestión y análisis del cuestionario de clima e imagen institucional, monto calculado en base a las 2 semanas empleadas por el responsable de recursos humanos, mientras que el medio por el que se realiza (online) es sin cargo; el plan de gestión de público tiene un costo anual de \$10.472,71 con App Buffer y el plan de incentivos \$ 75.028,00, en base a horas empleadas por el profesional de recursos humanos y en base a la cantidad de empleados.

Responsable: Licenciado en Gestión de Recursos Humanos.

Tiempo de implementación: Para el cuestionario de clima e imagen institucional 4 semanas, plan de gestión de públicos 36 semanas y para el plan de incentivos 1 año.

Fundamento: Crear compromiso y lealtad de los empleados, favoreciendo el clima y la imagen intencional positiva, como medio para aumentar la productividad y captar nuevos talentos.

Marco temporal de la implementación

La dedicación prevista para el desarrollo de la propuesta, está plasmada en el siguiente gráfico de Gantt, el cual gestiona el tiempo de las diferentes acciones involucradas en la propuesta. Se puede apreciar un posible comienzo en el mes de diciembre 2020, culminando el proyecto en diciembre del 2021.

2020-2021	dic-20				ene-21				feb-21				mar-21				abr-21				may-21				jun-21				jul-21				ago-21				sep-21				oct-21				nov-21				dic-21			
	sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.				sem.							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Realizar Diagnóstico Situacional																																																				
Entablar Reunión con Gerente y Directivos																																																				
Incorporar Nuevos Puestos Laborales																																																				
Actualizar Organigrama Institucional																																																				
Crear DDP de los nuevos puestos claves																																																				
Confeccionar Plan de Previsión de Personal																																																				
Crear un Inventario de Capacidades																																																				
Elaborar un Plan de Control de Retiro																																																				
Implementar cuestionario de imagen y clima institucional																																																				
Elaborar e implementar plan gestion de publicos																																																				
Elaborar e implementar plan de incentivo																																																				

Evaluación económica de las acciones

Con el objetivo de cuantificar los beneficios de la propuesta, se realizó un estudio del impacto que tendría la aplicación de la misma, teniendo en cuenta el costo y la inversión de acuerdo a la inflación anual.

A su vez, se elaboró un plan de seguimiento para cada acción con indicadores que ayuden a medir la idoneidad, la eficacia y eficiencia de las acciones. (Ver Anexo 4)

Para el desarrollo del análisis económico, se empleó la herramienta ROI, que permite medir el rendimiento que se obtendrá con la inversión.

El desarrollo del análisis parte del resultado final de ganancias, según informe financiero de Man-Ser:

Ganancia 2018 \$13.118.036,11

Ganancia 2019 \$20.175.539,54 (inflación 53,8%)

Ganancia 2020 \$25.602.759,67 (inflación parcial enero-octubre 26,9%)

Resultado final de ganancias				
Año	Inflación	Ganancia	inflación	Ganancia + Inflación
2018		13.118.036,11		
2019	53,8%		7.057.503,43	20.175.539,54
2020	26,9%		5.427.220,14	25.602.759,67

Se presenta la inversión propuesta para aumentar las ganancias a un 30% anual.

INVERSIÓN CON PROYECCIÓN		
Concepto	Inversión Mensual	Inversión Anual 2020
Contratar Lic. en RRHH	\$ 62.083,84	\$ 745.006,02
Plan de Incentivos	\$ 6.252,33	\$ 75.028,00
Contratar a un Responsable de Pañol	\$ 41.597,95	\$ 499.175,40
Confecionar Plan de Previsión de RRHH	\$ 7.760,48	\$ 93.125,75
Elaborar Plan de Gestión de Públicos	\$ 872,73	\$ 10.472,71
Gestión de cuestionarios de clima e imagen institucional	\$ 1.724,55	\$ 20.694,61
Crear un Inventario de Capacidades	\$ 5.173,65	\$ 62.083,84
Elaborar un Plan de Control de Retiro	\$ 5.173,65	\$ 62.083,84
Honorarios por propuesta	\$ 6.035,93	\$ 72.431,14
Total	\$ 136.675,11	\$ 1.640.101,31

ROI 368%
$\text{ROI: } ((\text{Beneficio Propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}) / \text{Costo de la Propuesta}) * 100$

Beneficio de la propuesta: Aumentar a un 30% las ganancias	Año	Ganancia 30%	Costo Propuesta	ROI%
	2020	\$ 7.680.827,90	\$ 1.640.101,31	368

Teniendo en cuenta esta información, con la aplicación del plan se estima aumentar las ganancias a un 30 % anual, calculando para el 2020 un aumento de \$7.680.827,90.

El porcentaje arrojado por el ROI, indica la eficacia de aplicar la propuesta con un 368%, lo que implica que por cada \$100.000 pesos invertidos se obtendrán \$368.000 de retorno, aumentando las ganancias y promoviendo una gestión adecuada de los recursos, a través de puestos claves en la planta laboral y la creación de una marca empleadora sólida en el mercado.

Conclusiones y recomendaciones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la problemática de Man- Ser, de captar nuevos talentos dentro de la empresa, debido a la falta de una marca empleadora, en donde su efecto se vea evidenciado en el compromiso afectivo de los empleados y en el interés de posibles candidatos que deseen ser parte de la organización, lleva a considerar transformar las tradicionales campañas de comunicación interna y externa, donde el objetivo es informar a los diferentes públicos, por acciones orientadas a probar nuevas experiencias en la empresa, resaltando y valorizando la identificación con la misma para estimular el compromiso de los empleados y el interés de futuros candidatos.

En este sentido, el área de recursos humanos cuenta con un rol importante, desarrollando planes de comunicación integrada a la construcción y consolidación de su marca empleadora, la cual para la estrategia de gestión, hace uso de tecnologías de redes y multimedia, con el fin de cumplir las funciones principales de difusión de la marca, captación de talentos y estrategias para retener e integrar al personal aplicando herramientas que administren la información.

Por tanto, la necesidad de implementar la innovación tecnológica como medio de comunicación, implica a Man-Ser mantener su espíritu innovador y creativo como lo menciona en su Misión, para posicionarse en el mercado laboral y crear con los aportes del área de recursos humanos estrategias que involucren disciplinas como el Marketing, que le permita a la empresa estar en contacto con sus diferentes públicos y captar a los candidatos más idóneos.

Se recomienda incorporar en sus próximas capacitaciones una formación más dirigida a trabajar la marca empleadora, para ello será factible incorporar en la misma el manejo de redes sociales, para que obtengan habilidades digitales y de social media, con la intención de trabajar con embajadores de la marca y que puedan compartir el contenido propuesto por la empresa. Como así también será conveniente aplicar capacitaciones en liderazgo coach para los mandos medios, con el fin de generar relaciones interpersonales más fluidas con delimitación de sus tareas.

Por otra parte, será beneficioso para la empresa implementar un proyecto de responsabilidad social, con acciones que creen valor compartido, con procesos sustentables en lo económico, ambiental y social, por ejemplo, implementando políticas de ambiente y gestión de residuos con el responsable de calidad.

Bibliografía

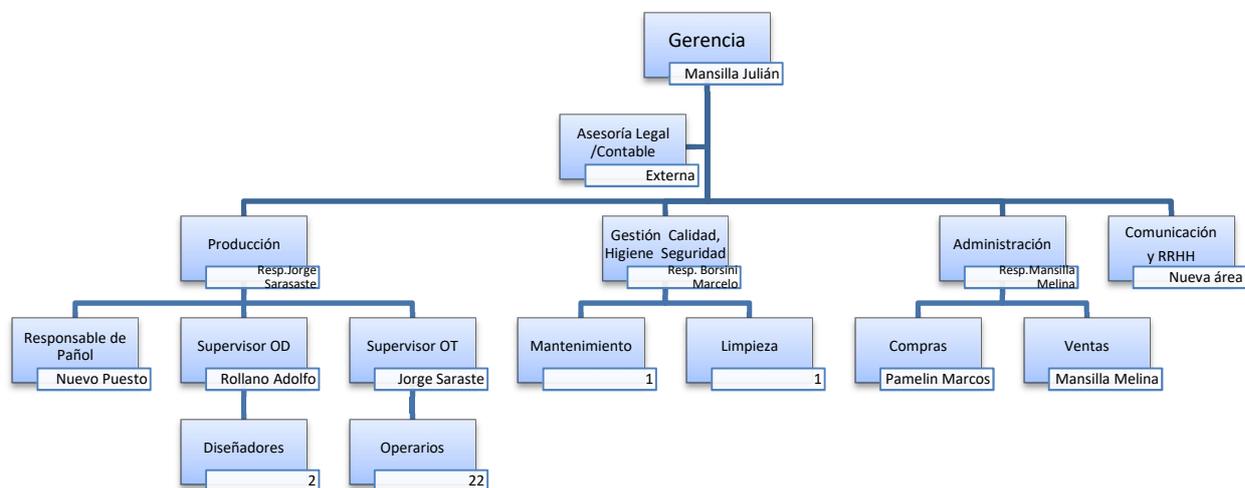
- Ministerio de Hacienda de la Nación. (2018). *Córdoba. Informes Productivos Provinciales*. Córdoba.
- Mosley R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 123-134.
- Alles, M. A. (2014). *La Marca Recursos Humanos*. Buenos Aires : Granica.
- Ambassador, B. (2019). *Employee Branding* .
- Ana Isabel Jiménez Zarco, I. R. (2007). *Comunicación e imagen corporativa* . Barcelona: UOC.
- Ardura, A. I. (2011). *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.
- Argentina.gob.ar*. (2020). Recuperado el 09 de 10 de 2020, de <https://bit.ly/3nAiZRF>
- Boletín Oficial, Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias de Córdoba. Ley10633. (2019). *Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias de Córdoba. Ley10633*. Córdoba: Boletín Oficial.
- Caliccia, G. (2017). *Guía práctica del employer branding. Teoría, datos y casos*. Milano: Franco Angeli.
- Calviño Gaston, <https://www.comafi.com.ar/213-Metalurgica-Calvino-una-Pyme-que-supocrecer-y-adaptarse-al-mercado.note.aspx>. (2020). *COMAFI*. Recuperado el 26 de Agosto de 2020, de <https://www.comafi.com.ar/213-Metalurgica-Calvino-una-Pyme-que-supocrecer-y-adaptarse-al-mercado.note.aspx>
- Conrero, S. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Dominguez Sebastian, <https://bit.ly/2SBJAjf>. (4 de Septiembre de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://bit.ly/2SBJAjf>
- Garcia, S. (2019). *El arte de dirigir personas hoy*. ECOE.
- Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso efectivo. *aD Research ESIC*, 58-75.
- Gobierno de Córdoba*, <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/>
- Gobierno de la Nación, <https://bit.ly/3lnOb4E>. (06 de Septiembre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3lnOb4E>

- Gobierno de la Provincia de Córdoba, <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>. (2020). *Córdoba Entre Todos*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Indec, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos . (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- J. Motta & H. Moreno R. Ascúa. (2019). *"Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina"*. Santiago: Naciones Unidas.
- J. Motta, H. Moreno R. Ascúa. (2019). *"Industria 4.0 en mipymes manufactureras de la Argentina"*. Santiago: Naciones Unidas.
- Man-Ser <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>. (24 de 08 de 2020). *Man-Ser*. Recuperado el 24 de 08 de 2020, de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Randstad Employer Brand Research. (2020). *Randstad*. Recuperado el 27 de 08 de 2020, de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/employer-branding-en-tiempos-de-coronavirus_498/
- Santandertrade, <https://bit.ly/3jJvcBl>. (04 de Septiembre de 2020). *Santandertrade*. Obtenido de <https://bit.ly/3jJvcBl>
- Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17836>. (2019). *Repositorio Institucional Universidad Siglo 21*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17836>
- Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17901>. (s.f.). *Plan estratégico de Relaciones Públicas Comunicación Externa*. Universidad Siglo 21.
- Villafañe Leonardo, <https://bit.ly/3jIb9TW>. (26 de Enero de 2020). *EL CRONISTA*. Obtenido de <https://bit.ly/3jIb9TW>
- Zapata, L. (2011). La estrecha relación entre comunicación intena y recursos humanos. *Imagen y Comunicación* , 18-24.

Anexos

Anexo 1

Organigrama



Costo de las nuevas incorporaciones

Nuevas Incorporaciones	Sueldo Bruto Adecco 2018	Sueldo Bruto 2020
Gerente RRHH planta	23.526	51.953
Jefe de Pañol	15.763	34.810

Nuevas Incorporaciones	Contribuciones Patronales					Costo mensual	Costo Anual
	SIPA 10,47%	AF 4,57%	Fondo Nac. Emp. 0,92%	INSSJP 1,54%	ART 2%		
Gerente RRHH planta	5.439	2.374	478	800	1.039	62.084	745.006
Jefe de Pañol	3.645	1.591	320	536	696	41.598	499.175

Descripción de puestos

	Procedimiento de gestión de Recursos Humanos		RPG 3-1 7
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julián	REV A 12-06-12

- Puesto:	Responsable de RRHH
- Asignación:	Legajo:

- Requerimientos del Puesto: 1. Estudios específicos: Licenciatura en Gestión de RRHH 2. Habilidades específicas: Conocer la legislación laboral del país, contar con conocimientos en Liquidación de Sueldos, programas de Desarrollo de Carrera Laboral, Comunicación Institucional, Liderazgo, etc. 3. Manejo de herramientas: Software de gestión, Microsoft Office, Diseño de Infografía o aplicaciones para la comunicación. 4. Experiencia: contar con una sólida experiencia en el puesto. 5. Otros: Community Manager , Redes Sociales, Comunicación y RRPP.

- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto Liderar las decisiones del Departamento de Recursos Humanos; Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan un buen clima laboral en la empresa; Crear métricas de valoración de eficacia y eficiencia de los Recursos Humanos; Realizar reclutamiento, proceso de selección, capacitaciones y EDD.

- Otras funciones asignadas Funciones generales: Comunicar necesidades de capacitación; falta de información o de recursos para desempeñar las tareas; Conocer las políticas de calidad; Participar en las actividades de la empresa donde se involucre todo el personal. Otras funciones: Promover la comunicación Institucional estratégica con el público interno y externo.
--

- Perfil de contratación

Características Personales

Edad: mayor a 30 años

Sexo: indistinto

Otros:

Formación Académica Requerida

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta | <input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo |
| <input type="checkbox"/> Secundaria Completa | |
| <input type="checkbox"/> Terciario | |

Área de Especialidad:

Experiencia Laboral Previa Necesaria

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años |
| <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> Más de 2 años |

OBS.

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo			
Habilidad de comunicación			
Proactividad			
Actitud de trabajo sistemático			
Liderazgo en equipos de trabajo			

Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Semana | <input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas | <input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas | <input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas |

	Procedimiento de gestión de Recursos Humanos		RPG 3-1 7
	Preparó: Mansilla Melina	Aprobó: Mansilla Julián	REV A 12-06-12

- Puesto:	Responsable de Pañol
- Asignación:	Legajo:

- Requerimientos del Puesto:

1. Estudios específicos: Título Técnico de Colegio en administración o Contabilidad General,
2. Habilidades específicas: Tener conocimientos en Informática; Inventario; controlar Stock mínimo crítico y mantención de los mismos.
3. Manejo de herramientas: Software de contabilidad, inventario e administración.
4. Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.
5. Otros: Capacidad para trabajar bajo presión, ser Organizado y Metódico.

- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

Permitir o negar la salida de materiales o equipos de bodega, como también la entrada al área de bodega; Distribución y devolución de materiales; Informar respecto a cualquier aspecto en que el proceso de almacenamiento, adquisición, entrega o recepción provenientes de cualquier proveedor o contrato no cumpla con las reglas administrativas o condición adecuada; Contabilización de suministros entregados a contratos y su valor Correspondiente; Fechas y logística de despachos de los suministros y Consumos mensuales.

- Otras funciones asignadas

Funciones generales: Supervisa la gestión del almacén de materias primas y herramientas requeridas para satisfacer las necesidades de la producción; organiza el control de inventarios y distribución de los materiales; verifica el estado de las herramientas y solicita las acciones de mantenimiento de éstas.

Otras funciones: Informar al Gerente de los movimientos y cambios que se produzcan en el almacén; Coordinar y responder al pedido de materiales del Encargado de Producción, manteniendo una comunicación fluida entre ambos.

- Perfil de contratación

Características Personales

Edad: mayor a 30 años

Sexo: indistinto

Otros:

Formación Académica Requerida

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Primaria | <input type="checkbox"/> Universitario Incompleto |
| <input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta | <input type="checkbox"/> Universitario Completo |
| <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria Completa | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Terciario | |

Área de Especialidad:

Experiencia Laboral Previa Necesaria

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input checked="" type="checkbox"/> 6 meses a 2 años |
| <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> Más de 2 años |

OBS.

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo			
Habilidad de comunicación			
Proactividad			
Actitud de trabajo sistemático			
Liderazgo en equipos de trabajo			

Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que ha de Desempeñar

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 Semana | <input type="checkbox"/> 7 a 8 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 2 a 3 Semanas | <input type="checkbox"/> 9 a 10 Semanas |
| <input type="checkbox"/> 4 a 6 Semanas | <input checked="" type="checkbox"/> Más de 10 Semanas |

Anexo 2

Plan previsual

Análisis de puestos actuales							
Análisis de la Disponibilidad del Personal	Área	Nivel	Denominación	N° de Cargos	Código	Naturaleza del Empleo	Tipo de Contrato
	Directiva	Directivo	Directivo	4		Designación Familiar	Indeterminado
	Gerencia	Gerencial	Directivo-Gerente	1		Designación Familiar	Indeterminado
	RRHH	Profesional	Lic. en RRHH	1		Búsqueda externa	Indeterminado
	Plegado	Técnico	Técnico operativo	10		Búsqueda externa	Indeterminado
	Compras	Administrativo	Auxiliar adm.	2		Búsqueda externa	Part time
	Compras	Administrativo	Encargado de compras	1		Búsqueda interna	Indeterminado
	Diseño	Técnico	Técnico en diseño gráfico	3		Búsqueda externa	Indeterminado

Análisis de Necesidad de Personal					Puestos Cubierto	Programación de medidas de Cobertura	
Puestos Vacantes	Fecha Limite de contratació	Nivel de Urgencia				Si /No	Interna
		Alto	Medio	Bajo			
0							
0							
5	10/10/2020	X			3	Reubicación de Personal	Convenio con escuelas técnicas
0							
0							
1							

Activar Windows

Ve a Configuración para activar Windows.

Anexo 3

Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el *Employer Branding* o *marca empleadora*.

Cuestionario de imagen y clima institucional

INICIO CÓN

Aual

Mensual ✓

BÁSICO

Para siempre

Gratis

Comenzar

INFORME DE RESULTADOS

MI ENCUESTA

PREGUNTA 2

¿A qué departamento perteneces?

DEPARTAMENTO	PORCENTAJE	CANTIDAD	ESTADÍSTICAS
Marketing	30.77%	727	Participantes: 2300
RRHH	53.85%	1219	Suma: 0
Calidad	7.69%	177	Promedio: 0
Formación	0.00%	0	Desviación estándar: 0
Otros	7.69%	177	Mínimo: 0
Total 2.300			Máximo: 0

LOGO

Valora de 0 a 10 los siguientes aspectos:

Calidad

Precio

Atención

Servicio

SIGUIENTE →



Clima laboral

El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la compañía y en la satisfacción de los profesionales que la componen.

Le recordamos que este estudio es confidencial. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos.

COLABORACIÓN

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento	<input type="radio"/>				
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	<input type="radio"/>				
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido	<input type="radio"/>				
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	<input type="radio"/>				

SIGUIENTE

Creada con [enuestas.com](https://www.enuestas.com)

Plan gestión de públicos



Productos

Precios

Recursos

Acerca de

Clientes

Pruebe Buffer para empresas

Iniciar sesión

Herramientas de redes sociales más simples para un compromiso auténtico

Cuente la historia de su marca y haga crecer su audiencia con una plataforma de publicación, análisis y participación en la que puede confiar.

Pro



\$ 15 /mes

Facturado mensualmente

Ideal para empezar

- ✓ 8 canales sociales
- ✓ 100 publicaciones programadas
- ✓ 1 usuario

[Comience una prueba gratuita de 14 días](#)

[o ver más características](#)

BUFFER.COM	
Costo mensual	15 DOLARES
Cantidad de meses	9
Costo total	135 DOLARES



Fecha de elaboración	Fecha de publicación	Employee Value Proposition o propuesta de valor al empleado			
		Tipo de público	Mensaje atractivo	Razón para creer	Objetivo
01/10/2020	15/10/2020	Futuros Candidatos	Si tenés pasión por fierros y te gusta trabajar manualmente diferentes herramientas de herrería	Man-ser S.R.L te propone ser parte de la empresa y trabajar con la última tecnología aplicada a la industria metalúrgica	Atraer talento/ dirigido al público externo directo
06/11/2020	20/11/2020	Cliente volkswagen	Crear asociaciones con clientes	ofreciendo por ejemplo facilidades para los empleados que quieran comprar un auto en la volkswagen	Fidelizar al público interno directo y crear una buena imagen con el publico externo indirecto
12/11/2020	26/11/2020	Actuales empleados	Man-Ser te propone compartir tu experiencia laboral a través de un video	porque nos gustaria tener más gente como vos, para seguir creciendo en la industria	Valorizar y motivar la planta laboral/ dirigido al público interno directo

Canales								Publicado con la App Buffer
Social Media				Youtube	Web	Universidades	Ferias	
LinkedIn	Facebook	Instagram	Twitter					
	X	X						SI
					X		X	NO
	X			X	X			SI

Fecha de elaboración	Fecha de publicación	Employee Value Proposition				Canales								Publicado con la App Buffer	
		Tipo de público	Mensaje atractivo	Razón para creer	Objetivo	Social Media				Youtube	Web	Universidades	Ferias		
						LinkedIn	Facebook	Instagram	Twitter						
01/10/2020	15/10/2020	Futuros Candidatos	Si tenés pasión por fierros y te gusta trabajar manualmente diferentes herramientas de herrería	Man-ser S.R.L te propone ser parte de la empresa y trabajar con la última tecnología aplicada a la industria metalúrgica	Atraer talento/ dirigido al público externo directo		X	X							SI
06/11/2020	20/11/2020	Cliente volkswagen	Crear asociaciones con clientes	ofreciendo por ejemplo facilidades para los empleados que quieran comprar un auto en la volkswagen	Fidelizar al público interno directo y crear una buena imagen con el público externo indirecto						X			X	NO
12/11/2020	26/11/2020	Actuales empleados	Man-Ser te propone compartir tu experiencia laboral a través de un video	porque nos gustaría tener más gente como vos, para seguir creciendo en la industria	Valorizar y motivar la planta laboral/ dirigido al público interno directo		X			X	X				SI

Plan de incentivos

PVE (Propuesta de valor al empleado)	Acciones	Lugar
Crear una comunidad laboral donde se reflejen los valores que Man-Ser quiere transmitir a sus empleados. Brindando un espacio para compartir y resaltar experiencias dentro y fuera de la empresa.	Charlas motivadoras	On line
	Informar sobre Covid- 19. Cómo cuidarse?	
	Promover una Alimentación correcta	
	Brindar consejos para una actividad física en familia	
	Compartir historias de colaboradores	
	Dar la bienvenida a nuevos integrantes en la organización.	
Vivenciar la experiencia de trabajar en Manser resaltando los atributos de los empleados.	Realizar alianzas estratégicas con grupos externos que permitan beneficiar a los actuales colaboradores.	Planta
	Reconocimiento por cumpleaños	
	Compartir el desayuno con el directorio y el área de RRHH de la empresa	
TOTAL		

Cómo?	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Costo Parcial	Costo Total	Nota
Videos						259	3.108	Monto calculado a base del costo/hr laboral del responsable de RRHH
Post								
Post								
Videos						259	7.770	
Post/videos						259	518	
Post						259	259	
sortear voucher \$5000 en supermercado						5000	20.000	
Torta de cumpleaños						990	29.700	Monto calculado aen base a la cantidad de empleados
Compartiendo 2 hr en el desayuno						800	3.200	Monto calculado en base a hr empleada por RRHH + gastos desayuno por cada trimestre del año
							64.555	

Employee Experience	PVE (Propuesta de valor al empleado)	Acciones	Lugar	Cómo?	Diario	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Costo Parcial	Costo Total	Nota
Grupo cerrado en Facebook- "Comunidad Man-Ser"	Crear una comunidad laboral donde se reflejen los valores que Man-Ser quiere transmitir a sus empleados. Brindando un espacio para compartir y resaltar experiencias dentro y fuera de la empresa.	Charlas motivadoras	On line	Videos						259	3.108	Monto calculado a base del costo/hr laboral del responsable de RRHH
		Informar sobre Covid-19. Cómo cuidarse?		Post								
		Promover una Alimentación correcta		Post								
		Brindar consejos para una actividad física en familia		Videos						259	7.770	
		Compartir historias de colaboradores		Post/videos						259	518	
		Dar la bienvenida a nuevos integrantes en la organización.		Post						259	259	
Momento Man-Ser	Vivenciar la experiencia de trabajar en Manser resaltando los atributos de los empleados.	Realizar alianzas estratégicas con grupos externos que permitan beneficiar a los actuales colaboradores.	Planta	sortear voucher \$5000 en supermercado						5000	20.000	
		Reconocimiento por cumpleaños		Torta de cumpleaños						990	29.700	Monto calculado aen base a la cantidad de empleados
		Compartir el desayuno con el directorio y el área de RRHH de la empresa		Compartiendo 2 hr en el desayuno						800	3.200	Monto calculado en base a hr empleada por RRHH + gastos desayuno por cada trimestre del año
TOTAL											64.555	

Objetivo	Acciones	Costo
Direccionar la imagen positiva de la empresa hacia el Employee Branding	Cuestionario online de Imagen y clima laboral	0
	Plan Gestión de Públicos con Buffer Pro	10472,71
	Employee experience	64555
	total	75.028

Anexo 4

Ficha de indicadores de medición

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN																					
Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Específico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos	Indicador Actual	Ind. Projectado en 1 año	Referencia en colores												
									Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado									
Producto	Proporción de DDP elaboradas	Crear y Rediseñar puestos claves	Incorporar 2 nuevas figuras en la nomina de empleados con su respectivas DDP y modificación en el organigrama.	Aumentar	(Cantidad de DDP elaboradas *100)/ el total de puestos de Manser	Registros de Plantillas de DDP	0%	100%	100%	50%	49%										
Eficiencia /Producto	Media de Edad de trabajadores		Elaborar un inventario de capacidades para desempeñar diferentes trabajos; un plan de control de retiros y un plan previsional.	Control	(suma de edades del personal /cantidad de personal)	Plan de control de retiros	El 90% de los empleados tienen 50 años	65% o menos	50%	70%	80% o más										
Eficiencia /Producto	Indice de Rotación			Control	$R=S/((I+F)/2)*100$ R: Tasa de Rotación S: pers. que se separó de la empresa en un periodo I: pers. que se tenía al inicio del periodo F: pers. que se tenía al final del periodo	Plan de control de retiros	0%	5 a 15 %	5 a 15 %		más del 15% o de 0 a 5%										
Producto	Proporción nomina /demanda laboral.			Control	(cant. De personas contratadas / cat. De pers. Demandadas en áreas críticas)*100	Nomina de plantilla laboral	0%	100%	100%	50%	49%										
Eficiencia /Producto	Porcentaje de Productividad de RRHH	Confeccionar un Plan de Previsión de RRHH	Confeccionar y analizar cuestionarios de imagen y clima institucional . Crear e implementar plan de gestión de público y plan de incentivo.	Aumentar	(Producción / n. de trabajadores) *100	Registro de cuestionarios realizados	0%	100%	100%	50%	49%										
Eficacia	Porcentaje de Satisfacción Laboral												Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el Employer Branding.	(Cant. De Cuestionarios aprobados / n. de trabajadores) *100	Resultados de Cuestionarios	0%	100%	100%	50%	49%	
Efectividad	Porcentaje de Efectividad del programa de incentivos.																				

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Especifico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Producto	Proporción de DDP elaboradas	Crear y Rediseñar puestos claves	Incorporar 2 nuevas figuras en la nomina de empleados con su respectivas DDP y modificación en el organigrama.	Aumentar	$(\text{Cantidad de DDP elaboradas} * 100) / \text{el total de puestos de Manser}$	Registros de Plantillas de DDP

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	100%	100%	50%	49%	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Especifico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Eficiencia /Producto	Media de Edad de trabajadores	Confecionar un Plan de Previsión de RRHH	Elaborar un inventario de capacidades para desempeñar diferentes trabajos; un plan de control de retiros y un plan previsional.	Control	(suma de edades del personal /cantidad de personal)	Plan de control de retiros

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
El 90% de los empleados tienen 50 años	65% o menos	50%	70%	80% o más	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Especifico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Eficiencia /Producto	Indice de Rotación	Confeccionar un Plan de Previsión de RRHH	Elaborar un inventario de capacidades para desempeñar diferentes trabajos; un plan de control de retiros y un plan previsional.	Control	$R = S / ((I + F) / 2) * 100$ R: Tasa de Rotación S: pers. que se separó de la empresa en un periodo I: pers. que se tenía al inicio del periodo F: pers. que se tenía al final del periodo	Plan de control de retiros

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	5 a 15 %	5 a 15 %		más del 15% o de 0 a 5%	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Específico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Producto	Proporción nomina /demanda laboral.	Confeccionar un Plan de Previsión de RRHH	Elaborar un inventario de capacidades para desempeñar diferentes trabajos; un plan de control de retiros y un plan previsional.	Control	(cant. De personas contratadas / cat. De pers. Demandadas en áreas críticas)*100	Nomina de plantilla laboral

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	100%	100%	50%	49%	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Específico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Eficiencia /Producto	Porcentaje de Productividad de RRHH	Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el Employer Branding.	Confeccionar y analizar cuestionarios de imagen y clima institucional . Crear e implementar plan de gestión de público y plan de incentivo.	Aumentar	(Producción / n. de trabajadores) * 100	Registro de cuestionarios realizados

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	100%	100%	50%	49%	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Especifico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos
Eficacia	Porcentaje de Satisfacción Laboral	Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el Employer Branding.	Confeccionar y analizar cuestionarios de imagen y clima institucional . Crear e implementar plan de gestión de público y plan de incentivo.	Aumentar	(Cant. De Cuestionarios aprobados /n. de trabajadores) *100	Resultados de Cuestionarios

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	100%	100%	50%	49%	

FICHA DE INDICADORES DE MEDICIÓN

Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Obj. Especifico	Acción	Naturaleza	Fórmula de Cálculo	Fuente de Datos	Ir
Efectividad	Porcentaje de Efectividad del programa de incentivos.	Direccionar la Imagen Positiva de la Empresa hacia el Employer Branding.	Confeccionar y analizar cuestionarios de imagen y clima institucional . Crear e implementar plan de gestión de público y plan de incentivo.	Control	(Gastos en el Plan de Incentivos/ Aumento en la productividad) *100	Plan de Incentivos Registro de Productividad	

Indicador Actual	Ind. Proyectado en 1 año	Referencia en colores			
		Ideal	Holgadura	Deficiente	Resultado
0%	100%	100%	50%	49%	