



Trabajo Final de Grado

**Posicionamiento de Marca Empleadora y la importancia de la Propuesta de valor del empleado en Man-Ser Productos y Servicios Industriales**

Autor: Alejandra Valeria Toledo

D.N.I. 23.972.329

Legajo: VRHU05617

Reporte de Caso: Empresa Man-Ser S.R.L.

Tutora: Prof. Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

Córdoba, 2021

## **Agradecimientos**

Me emociona escribir estas líneas, se mezcla la alegría de una meta alcanzada y el paso del tiempo en los años transcurridos...

Gracias a mi esposo, Juan, por creer en mí y por ser incondicional para mí y mis decisiones.

Gracias a mis hijos, Florencia, Valentina, Mateo y Mia, por entender cada noche o fin de semana que “mamá hoy estudia”.

Gracias a mis líderes en la oficina Leo, Andrés, Marina y Ariel por inspirarme y permitirme aprender de ustedes.

A mi madre...que está en el cielo, por inculcarme que la mejor herencia para nuestros hijos es brindarles la oportunidad de estudiar.

## Resumen

El presente Trabajo final fue desarrollado en Man-Ser S.R.L, una empresa familiar dedicada a la industria metalúrgica ubicada en San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, Argentina. A lo largo del trabajo se demostró la importancia de la gestión de la marca empleadora a través de buenas prácticas en los procesos de recursos humanos, haciendo enfoque en el proceso de reclutamiento y la construcción de una Propuesta de valor del empleado.

El plan de implementación para Man-Ser S.R.L. consistió en el diseño de un plan de Marca empleadora para mejorar el compromiso y fidelización de los colaboradores actuales implementando una Propuesta de valor del empleado y aplicando las herramientas de reclutamiento 2.0 para captar a nuevos talentos.

Con la ejecución del plan se esperó posicionar a Man-Ser como una empresa agradable para trabajar, mejorando la percepción de los empleados, optimizando los procesos y recursos y obteniendo como resultado un incremento en la productividad en un 15 % en un período de 12 meses.

### *Palabras clave*

Marca empleadora. Reclutamiento 2.0. Propuesta de valor del empleado.

## Abstract

The present final work was developed in Man-Ser S.R.L, a family business dedicated to the metal industry located in San Pedro Nolasco in the city of Córdoba, Argentina.

Throughout the work, the importance of managing the employer brand was demonstrated through good practices in human resources processes, focusing on the recruitment process and the construction of an Employee value proposal.

The implementation plan for Man-Ser S.R.L consisted of the design of an employer brand plan in order to improve the commitment and loyalty of current collaborators, implementing an Employee value proposal and applying the 2.0 recruiting tools to attract new talents.

With the execution of the plan, it was hoped to position Man-Ser S.R.L as a pleasant company to work for, improving the employee perception, optimizing processes and resources and, as result, they obtained a 15% increase in productivity in a period of 12 months.

### *Key words*

Employer Brand. 2.0 Recruiting. Employee value proposal.

## Índice

Agradecimientos.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	2
Análisis de situación.....	8
Análisis Pestel.....	9
Factores políticos.....	10
Factores económicos.....	10
Factores sociales.....	12
Factores tecnológicos.....	13
Factores ecológicos.....	14
Factores legales.....	14
Las cinco fuerzas de Porter.....	15
Rivalidad entre los competidores.....	15
Poder de negociación de los proveedores.....	15
Poder de negociación de los clientes.....	15
Amenaza de productos sustitutivos.....	15
Barrera de entradas: nuevos competidores.....	16
Matriz F.O.D.A.....	16
Marco teórico.....	18
¿Qué es la Marca empleadora o Employer Branding?.....	18
Reclutamiento 2.0 o Social Recruiting.....	19
Propuesta de valor del empleado.....	19
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	23
Ámbito geográfico.....	23
Temporalidad.....	23

Limitaciones.....	23
Acciones.....	24
Contratación de los servicios de un Community manager.....	24
Acciones específicas.....	24
Implementar herramientas de Reclutamiento 2.0 para atraer nuevos talentos.....	25
Acciones específicas.....	25
Construir una Propuesta de valor segmentada.....	27
Acciones específicas.....	27
Canales de comunicación:.....	28
Medición de la propuesta.....	29
Marco de tiempo para la implementación.....	29
Diagrama de Gantt.....	29
Evaluación del impacto de la Implementación.....	29
Retorno de la Inversión.....	29
Conclusión.....	31
Recomendaciones.....	31
Referencias bibliográficas.....	32
Anexos.....	36
Anexo 1. Modelo de Propuesta de valor del empleado.....	
Anexo 2. Presupuestos de Beneficios.....	
<i>Anexo 3. Descripción del puesto. Community manager.....</i>	

## Introducción

Man-Ser S.R.L. es una empresa familiar que pertenece al sector metalúrgico y se dedica a la fabricación de productos y servicios industriales.

Su actividad está dirigida al mercado nacional, con fuerte presencia en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, San Luis, Santa Fe y Tucumán. Se encuentra ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba. Se fundó el 15 de octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla.

En el año 2002 pasó de ser una empresa unipersonal a ser una empresa de sociedad de responsabilidad limitada. La adquisición de nuevas tecnologías le permitieron crecer en el rubro, captando clientes importantes como Ait S.A., Volkswagen Argentina S.A, Scania, entre otros.

En 2009, los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melina, toman el mando de la empresa luego del fallecimiento del fundador. Tres años más tarde inauguran una nueva planta industrial y proyectan nuevas unidades de negocio.

Para Man-Ser S.R.L la buena comunicación con el cliente, la innovación, la calidad de sus productos y el servicio de atención posventa son eslabones fundamentales en la cadena de valor que la destacan, y le permiten estar en consonancia con 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, y también con su Visión:

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. <https://goo.gl/T5hFdz>).

La Dirección de la empresa está a cargo de sus dueños, siendo el Sr. Julián Mansilla, el Gerente, y la responsable de Administración y Recursos Humanos la Sra. Melina Mansilla.

La estructura organizacional es de tres niveles, y está compuesta por la Gerencia y los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Poseen asesores externos en las áreas Contables, Jurídicas e Higiene y Seguridad. La plantilla de personal está compuesta por 30 colaboradores. El promedio de edad es de 50 años y el 90% son varones.

La gestión y la toma de decisiones son responsabilidad exclusiva de los dueños, además, éstos tienen una sobrecarga de tareas operativas.

El área de Recursos Humanos se ocupa de la inducción, la comunicación interna, mantener la documentación de los legajos de personal en orden y realizar capacitaciones según la necesidad. La selección de personal se realiza a través de una Consultora cuando se buscan perfiles técnicos o profesionales. Al momento de requerir operarios, la búsqueda la realiza el Jefe de Operaciones. Esta área gestiona las evaluaciones de desempeño. La responsable de Recursos Humanos es la Sra. Melina Mansilla, quien también realiza las tareas administrativas. Las tareas inherentes a la liquidación de sueldos las realiza un Contador externo. No tienen planes de beneficios ni realizan encuestas de clima laboral para detectar las necesidades de los colaboradores u oportunidades de mejora.

La empresa, si bien tiene muy buena reputación entre sus clientes, y mantiene una relación estrecha y personalizada, no ha invertido en acciones de marketing y publicidad que le permitan llevar adelante una comunicación externa eficiente. Posee una página web, pero se encuentra en mantenimiento. Tiene pendiente la participación en ferias especializadas del rubro. La comunicación con sus clientes sólo es por correo electrónico, personal o telefónica al momento de efectivizar las ventas o el servicio de posventa.

MAN-SER S.R.L. es una empresa que conoce sus valores y fortalezas. Es competitiva y rentable. Sus productos son de calidad, tienen un precio competitivo y se caracterizan por cumplir los plazos de entrega. Sus diseños son innovadores y está enfocada en la mejora continua de los procesos. Para asegurar la gestión de calidad, Man-Ser implementa desde el año 2014 la Norma ISO 9001:2008 (Organización Internacional para la Estandarización).

En estos tiempos, de gran incertidumbre para las empresas, es de suma importancia implementar nuevas alternativas para lograr los objetivos de la organización. Conocer los atributos propios no alcanza, hay que darlos a conocer tanto a sus colaboradores, a clientes, potenciales

clientes y futuros colaboradores. Esto permitirá construir una imagen de marca empleadora para atraer los talentos que la empresa necesita. Desarrollar el *Employer Branding*, le permitirá a la empresa posicionarse en el mercado nacional y regional, atraer a jóvenes profesionales, generar compromiso y sentido de pertenencia entre los colaboradores y mejorar la rentabilidad.

Según Leticia Hortsmann Sendagorta y María José Martín Rodrigo (2018), en su investigación realizada en la ciudad de Madrid, España, titulada “Análisis del fenómeno del *Employer Branding* como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas”, mencionan que: “El *employer branding* es un fenómeno innovador que pretende responder al contexto empresarial tan cambiante, y se lleva a cabo como herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados”. (Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. (<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>)).

También, Herrera (2019), en su Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21 de la Provincia de Córdoba, define que el desarrollo de la marca empleadora consiste en construir una buena reputación de la empresa, posicionándose ante empleados actuales y futuros como un excelente lugar para trabajar, aunando esfuerzos con áreas de *marketing* y de Recursos humanos.

Gómez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati (2016) en su Trabajo de Investigación Final realizado en la Universidad Nacional de la Empresa de la ciudad de Buenos Aires, manifiestan que “en un contexto en el que las remuneraciones monetarias no siempre pueden ser expandidas, esta herramienta avanza sobre los aspectos no monetarios que también remuneran a las personas y otorgan un valor agregado al capital humano”. (Gómez et al., 2016). La implementación del *employer branding* en las organizaciones, incrementará los beneficios de la empresa, como disminuir costos de contratación, reducir tiempos de contratación, atraer a mejores talentos, retener a los talentos y disminuir la rotación. (Randstad, s.f.)

La marca empleadora permite vislumbrar que, bien implementada, todos ganan. Man- Ser cuenta con grandes atributos como baja rotación, colaboradores que acompañan la empresa desde el inicio y una gestión enfocada en la calidad. Dar a conocer estos valores a los empleados e implementar buenas prácticas de gestión de Recursos resultará en colaboradores más motivados y comprometidos. La empresa incrementará su productividad, disminuirá los costos de contratación y será atractiva para los potenciales candidatos que necesiten contratar. Para las pymes, como Man-Ser, la gestión de la marca empleadora es una herramienta que no deben desaprovechar, ya que le permite mostrar su potencial y convertirse en un buen lugar para trabajar.

## **Análisis de situación**

Man-Ser es una empresa familiar que pertenece al sector metalúrgico y se dedica a la fabricación de productos y servicios industriales.

Su actividad está dirigida al mercado nacional, con fuerte presencia en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe y Tucumán. Se encuentra ubicada en la Capital de Córdoba. Fue fundada el 15 de octubre de 1995 por el Sr. Luis Mansilla.

En el año 2002 pasó de ser una empresa unipersonal a ser una empresa de sociedad de responsabilidad limitada. La adquisición de nuevas tecnologías le permitieron crecer en el rubro, captando clientes importantes como Ait S.A., Volkswagen Argentina S.A, Scania, entre otros.

En 2009, los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melina, debieron tomar el mando de la empresa luego del fallecimiento del fundador. Tres años más tarde inauguraron una nueva planta industrial y proyectaron nuevas unidades de negocio. Su intención es comenzar a exportar sus productos. En 2018 tuvieron propuestas desde España para la compra de sus máquinas lavadoras, pero no iniciaron los trámites para convertirse en una empresa exportadora.

En 2014, Man-Ser asumió el compromiso de cumplir con todos los requerimientos de la norma de calidad ISO 9001:2008, como tener un crecimiento sostenido basado en el análisis objetivo de información, lograr la satisfacción del cliente basado en la calidad, innovación, adaptabilidad de sus necesidades y celeridad de respuesta. Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad, confianza y asistencia mutua. Crear un clima laboral ameno y ser rentables mediante el uso inteligente de recursos y disminuyendo el costo sin disminuir la calidad y manteniendo una gestión fluida de producción.

El Directorio está compuesto por la familia, la esposa y sus tres hijos. Si bien es una empresa familiar, tienen profesionalizado el procedimiento de responsabilidad de la Dirección. La toma de decisiones está a cargo del Directorio, pero al frente de la empresa están los hijos Julián y Melina Mansilla. La Gerencia General está a cargo de Julián Mansilla.

La dirección estratégica de la empresa es responsabilidad del núcleo familiar, aunque solo dos de los integrantes están al frente de la empresa y sus decisiones son las de mayor peso porque tienen mayor conocimiento de negocio. En relación a las decisiones administrativas o de gestión, que son a mediano plazo, también son responsabilidad de Julián y Melina Mansilla. Las decisiones operativas, dependiendo su complejidad, recaen en el Jefe de Producción, quien muchas veces debe consultar al Gerente y luego transmitir al área involucrada.

La gestión de responsabilidad social de la empresa no cumple un papel preponderante, no cuenta con una política de gestión ambiental. Solo cuenta con la medición de ruidos para proteger la salud de las personas que trabajan en los sectores de producción. También debe ocuparse de gestionar el control de aceite. Actualmente guarda el aceite a desechar en contenedores que retira semanalmente una empresa responsable de residuos dañinos.

El departamento de Recursos Humanos realiza solo algunas funciones como inducción, capacitación a demanda o comunicación interna. Cuenta con las descripciones de puestos. La selección de personal la realiza el jefe de operaciones para perfiles operativos y se contrata una consultora externa cuando necesitan puestos técnicos o profesionales. Su mayor desafío es flexibilizar el área, ya que se encuentra con demandas del personal en la gestión de permisos que antes no eran requeridos. Otra necesidad que plantea la dirección es atraer candidatos con habilidades *soft* y conocimientos técnicos, como ingenieros o graduados de escuelas técnicas. Ya que se les dificulta la contratación de este tipo de perfiles de candidatos porque prefieren las empresas multinacionales. La edad promedio de los empleados actuales es de 50 años. Las liquidaciones de sueldos las realiza un contador amigo de la familia. Para motivar a los empleados se realizan capacitaciones a demanda, evaluaciones de desempeño y los premios grupales.

Dentro de la organización, en la comunicación mantienen un diálogo fluido, siempre de forma verbal. Los gerentes mantienen reuniones periódicas donde tratan temas relativos al personal. Las necesidades, aportes o nuevas ideas de los empleados se canalizan a través de un *Buzón de sugerencias*. La comunicación desde la Dirección se realiza a través de un *Panel de comunicación*, allí se transmite al resto de la organización las políticas, decisiones, objetivos, planes y acciones futuras. Además, se informan los lineamientos para el desarrollo de las tareas y objetivos. Para anunciar alguna novedad y muy esporádicamente se realizan reuniones de personal.

La comunicación entre pares es fluida.

### *Análisis Pestel*

Para revisar en profundidad los factores que afectan el entorno de la empresa Man-Ser se aplica el análisis Pestel, el cual permitirá tener una mirada global de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Factores políticos*

Argentina, al igual que el resto del mundo, atraviesa por segundo año consecutivo, una situación extraordinaria por la Pandemia del virus Covid-19 (Organización mundial de la Salud, 2020). Esto, ha desencadenado una serie de medidas dispuestas por el Gobierno nacional que han afectado a todo el pueblo argentino. Como medida principal, se puede mencionar el Aislamiento social preventivo obligatorio (ASPO) y Distanciamiento social preventivo obligatorio (DISPO).

Esta acción busca proteger, prevenir y disminuir los casos de contagio, pero impide el habitual funcionamiento de las actividades económicas y sociales. (Argentina.gob.ar, Decretos 235/2021 y 241/2021)

A raíz de esta situación el poder ejecutivo promulgó en diciembre de 2020 la Ley N° 27.605, Aporte solidario y extraordinario para ayudar a morigerar los efectos de la pandemia. Esta ley se crea con carácter de emergencia y recae directamente en las personas humanas argentinas cuyo valor de sus bienes exceda los doscientos millones de pesos. (Ley 27605, Infoleg, s.f.)

Para las Pymes en particular generó garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a Pequeñas y medianas empresas (Pymes). También creó el programa de Asistencia de emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), que consistía en el pago de 1.25 hasta 2 Salarios Mínimos Vitales y Móviles por empleado a las empresas que realicen actividades consideradas críticas y cuya facturación de septiembre de 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019. (Argentina.gob.ar, 2021)

El Presidente de la Nación Argentina firmó el decreto del régimen de exención de retenciones a las exportaciones incrementales de la industria automotriz y anunció el envío del proyecto de Ley de Promoción Inversiones para ese sector y su cadena de valor. Esta medida puede favorecer a las metalúrgicas ya que reactiva la industria automotriz. El decreto implica un nuevo esquema de retenciones para 2021. Por su parte, el Proyecto de Ley de Promoción Inversiones en la Industria Automotriz y su Cadena de Valor busca generar puestos de trabajo de calidad, impulsar el desarrollo de nuevos modelos, fomentar el perfil exportador del sector y una mayor integración de autopartes locales. Éste fue consensuado entre el Gobierno, cámaras empresariales y los sindicatos del sector. (Forbes Argentina, 2021).

### *Factores económicos*

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros

cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid-19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la pobreza en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. (INDEC, 2020)

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

El impacto de la pandemia ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios. (Bancomundial, 2021)

Según la Encuesta Permanente de Hogares, en el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%, la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. (INDEC, 2021)

En los últimos años, el gobierno nacional restringe la compra de dólares, medida que perjudica a todos aquellos que deciden ahorrar o invertir en moneda extranjera. Si bien Man-Ser no recurre a la moneda extranjera para hacer inversiones, es posible que, al adquirir materia prima para sus productos, el precio haya sufrido un incremento afectado por la suba del dólar. El límite de compra se reduce a doscientos dólares. (Infodolar, 2021).

Con la publicación de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Boletín Oficial, se estableció el Impuesto *Para una Argentina Inclusiva y Solidaria* (PAIS) sobre ciertas operaciones de cambio de moneda, dentro de las que se encuentran las destinadas a atesoramiento o viajes al exterior. (Infodolar, 2021)

En abril del 2020, el 72% de los metalúrgicos tenían caídas en las ventas mayores al 60%, mientras que en el mes de julio el porcentaje de empresas con caídas de esta magnitud disminuyó

al 20%. Sin embargo, el sector metalúrgico todavía intenta recuperar los niveles de producción que tenía antes de la pandemia. El 64% de las empresas aún tiene un nivel de actividad menor que en el período pre Covid-19. (Baenegocios, 2020)

Luego de un crecimiento del 4% entre enero y febrero, se espera que, en 2021, el sector crezca un 11%. Aunque el crecimiento es alentador, se mantiene por debajo de los índices de 2019. Desde el inicio de 2021, algunos sectores que integran la cadena de valor, como por ejemplo el sector automotriz, acumuló un incremento del 35,3% interanual. (Baenegocios, 2021)

### *Factores sociales*

Argentina tiene una población de más de 44 millones de argentinos, de los cuales el 51% son mujeres.

El ministro de Desarrollo Social de Argentina, Daniel Arroyo, mencionó que la situación en el país es crítica, luego de que se conociera que el índice de pobreza llegó a 42 por ciento en el segundo semestre de 2020. (El País, 2021). El gobierno ha resuelto implementar medidas, como la Tarjeta Alimentar, para paliar las necesidades de los argentinos en situación de pobreza. (Argentina.gob.ar, 2021)

El INDEC informó que de los 31 aglomerados urbanos donde reúne información, hay 11,5 millones de personas ocupadas, de las cuales 8,1 millones son asalariados y 3,4 millones “no asalariados”. De los asalariados, el 63,7% pertenecen al sector formal de la economía y el 32,7% (2,7 millones de trabajadores) están en el sector informal.

La educación, en Argentina, deja en evidencia una vez más la brecha de desigualdad. Entre los que más tienen y los que no. El cierre de los establecimientos educativos durante el período de cuarentena por Covid-19, obligó tanto a instituciones como a los ciudadanos a adaptarse rápidamente. Quienes tuvieron acceso a la tecnología, conocimientos sobre tecnología y contención en el hogar pudieron implementar clases virtuales. Pero no todos lo lograron. En 2021 el ciclo lectivo inició con estrictos protocolos para garantizar la salud de todos. El Dr. Facundo Manes dice “Necesitamos un acuerdo social fuerte en el mejor modo de educar. La pandemia nos mostró la incapacidad de nuestro actual sistema educativo para hacerle frente a la creciente brecha de aprendizajes”. (Clarín, 2021)

La salud atraviesa grandes dificultades. La demanda de asistencia médica y las internaciones de casos graves por Covid-19 y otras patologías, dificultan la gestión del sistema de salud. Sumado al cansancio extremo del personal de la salud y de la demanda de incrementos

salariales no resueltos en su totalidad. En abril de 2021 el Sr. Alberto Fernández, presidente de la Nación, anunció que el personal médico recibirá tres pagos de 6.500 pesos por su compromiso en la lucha contra el coronavirus. (La Voz, 2021)

La Municipalidad de Córdoba decretó la emergencia económica y el intendente Martín Llaryora implementó una retención del 30% de los haberes de todos los funcionarios del municipio de Córdoba. Resolvieron que lo recaudado sea destinado a un fondo para comprar únicamente equipamiento sanitario. (Infobae, 2021)

### *Factores tecnológicos*

Desde diciembre de 2019, el Ministerio de Desarrollo Productivo ya destinó \$2.800 millones para financiar proyectos de inversión, de investigación y desarrollo y reconversión productiva para combatir y tratar el Covid-19 y producir equipamiento médico. Este ministerio, brindó asistencia técnica y otorgó financiamiento a Laboratorios Richmond para mejorar su capacidad productiva, incorporar equipamiento y modernizar sus instalaciones, lo que contribuyó a que pudiera producir la vacuna Sputnik V en Argentina. (Argentina.gob.ar, 2021)

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Argentina (ADIMRA) difundió un informe sobre el nivel de innovación existente en las empresas metalúrgicas de la Argentina, y reveló que el 71% incorpora mejoras o realiza desarrollo de nuevos productos al menos una vez al año.

Según el informe el 56% de las empresas llevan adelante tareas de innovación y desarrollo internas utilizando los recursos humanos propios de las Pymes. El estudio remarca que el 23% realiza tareas de innovación abierta, interactuando tanto con universidades, empresas, y centros tecnológicos. (Minuto de cierre, 2020)

Por otra parte, Enargas, (Ente Nacional Regulador del Gas) firmó dos acuerdos de colaboración con PYMES vinculadas a la energía, en los sectores metalúrgico y petrolero, para impulsar el desarrollo de tecnología sustentable a escala nacional y así mejorar el servicio público de gas natural. (Minuto de cierre, 2021)

Otro aspecto que impacta a todas las empresas, son las plataformas de *E-commerce*, ya que se han convertido en un nuevo canal de ventas. La pandemia y el ASPO, aceleró su implementación.

### *Factores ecológicos*

La Constitución Nacional en su artículo 41 menciona que "todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo."(Infoleg, s.f.)

Algunas leyes regulatorias son:

Ley 25.612, de Residuos Industriales.

Ley 25.675, General del Ambiente.

Man-Ser no cuenta al momento de esta investigación con un plan de gestión de residuos peligrosos.

La Cámara de Diputados dio media sanción al proyecto de Ley de Educación Ambiental. La educación ambiental es un campo de intervención político pedagógica que impulsa procesos educativos integrales orientados a la construcción de una racionalidad ambiental. (Argentina.gob.ar)

### *Factores legales*

La industria metalúrgica se rige por: La Constitución de la Nación Argentina, artículo 14 bis.

La Ley 20744 de Contrato de Trabajo regula las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros.

Ley 25877 Régimen laboral.

Ley 26088 Régimen de Contrato de Trabajo.

Ley 19587 Higiene y Seguridad del Trabajo.

Ley 24557 Riesgos de Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo.

Ley 14250 Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo. Las relaciones laborales de la empresa Man-Ser. se encuentran reguladas por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. (Infoleg, 2012. Resolución N° 763/2012 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social).

Ley 23546 Normas para Convenciones Colectivas de Trabajo.

Ley 19550 Sociedades Comerciales. (Ley 19550, 1984). La empresa Man-Ser es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley.

#### *Las cinco fuerzas de Porter*

Se analizan las cinco fuerzas de Porter para detectar los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Man-Ser es el único fabricante de protectores de bancada, no tiene competencia en este producto. En cuanto a Plegado y Punzonado existen varios talleres pequeños. Entre los principales competidores de Man-Ser se puede mencionar a Transfil S.R.L, Eisaire S.R.L. y Empremet S.R.L.

En varias oportunidades han trabajado juntos para un mismo cliente. La colaboración favorece a las partes. Lo importante es cumplir con el cliente aunando esfuerzos.

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

Algunos de los proveedores que la firma mantiene son: Sidersa S.A. (proveedor de chapas), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Man-Ser cumple con un control exhaustivo del proceso de compra. Esto permite detectar inconsistencias a tiempo, pudiendo tomar decisiones y plantear sus criterios al momento de seleccionar los proveedores, por ejemplo, definiendo las condiciones de pago o plazos de entrega.

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

Man-Ser cuenta con grandes clientes, como Ait o Volkswagen Argentina, que son los responsables de más del 60% de la producción de la empresa. Solo un 15 % corresponde a pequeños clientes. Esta situación pone a los clientes en una posición fuerte al momento de negociar tiempos de entrega, precios o plazos en los pagos.

#### *Amenaza de productos sustitutivos*

Actualmente, en la zona no se han detectado productos que cumplan con la calidad y precio de Man-Ser. Puede decirse que no hay amenaza de productos sustitutivos.

### *Barrera de entradas: nuevos competidores*

Man-Ser cuenta con una amplia trayectoria y una reputación sostenida y positiva entre sus clientes. Esto le permite competir con precio y calidad. Las empresas metalúrgicas tienen un gran costo de inversión para poner en marcha la empresa. Las condiciones del entorno no son propicias para un nuevo competidor.

### *Matriz F.O.D.A.*

Luego de analizar la empresa y su entorno, se aplica la herramienta F.O.D.A. para detectar las fortalezas y debilidades desde el interior de la organización, junto a las oportunidades y amenazas observadas en el exterior de la organización.

Tabla 1

*Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa Man-Ser*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Muy buena reputación con los clientes.	Falta de desarrollo en el área de Recursos humanos.
Tecnología e innovación.	Falta de innovación en la gestión administrativa.
Calidad en sus productos y servicios.	Falta de acciones de <i>marketing</i> .
Procesos sistematizados.	Alquiler de un área de la planta, la falta de espacio puede provocar accidentes.
Único productor de protectores de bancada.	Falta de transmisión de valores organizacionales a los empleados.
Posee grandes clientes.	Falta de acciones de publicidad.
Gestión de calidad- Normas ISO 9001.	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
Innovar en la gestión del talento humano.	Pandemia por Covid-19.
Fortalecer su posición en el mercado.	Alto índice de pobreza.
Actualizar sus medios de ventas.	Inflación.
Fidelizar a sus colaboradores.	Nuevos impuestos.
Exportar los productos que fabrica.	Contexto de incertidumbre.
	Inestabilidad cambiaria.

Fuente: Elaboración propia.

El presente análisis pretende evidenciar todas las fortalezas que tiene la empresa para transmitir a los colaboradores y a los potenciales clientes internos y externos. Permite a su vez, enfocarse en los aspectos que pueden mejorar y que contribuirán a la construcción de una marca empleadora y, por ende, un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Conocer las situaciones adversas del contexto permitirá anticiparse en la toma de decisiones ante situaciones imprevistas.

El área de Recursos humanos necesita implementar nuevas prácticas de gestión, las cuales deben estar en consonancia con los desafíos y objetivos de la organización. Al mismo tiempo conocer a sus colaboradores, en un todo, saber detectar qué esperan, qué necesitan y qué los motiva. Fomentar el buen clima laboral, en un marco de confianza, involucrando a directivos y líderes resultará en personas comprometidas y con sentido de pertenencia. Estas acciones traen aparejados beneficios para la empresa como productividad, menores costos de contratación, y disminución del índice de rotación.

De igual manera, los potenciales colaboradores, podrán tener una imagen real y positiva de la empresa, convirtiéndose en un lugar atractivo para trabajar.

## Marco teórico

En el presente capítulo se abordarán los conceptos de Marca empleadora, comenzando desde su etimología, y haciendo un recorrido por las definiciones de varios autores teniendo en cuenta los aportes significativos que implican para las empresas u organizaciones. A continuación, se mencionará el concepto de Reclutamiento 2.0 y sus beneficios. Seguidamente se definirá el concepto de Propuesta de Valor del empleado (PVE), que permitirá conocer la importancia de la herramienta en la implementación de la Marca empleadora en las organizaciones.

### *¿Qué es la Marca empleadora o Employer Branding?*

Para dar respuesta a este concepto comenzaremos por identificar cual es el significado de la palabra Marca, según la Real Academia Española, es “una señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlo, o para denotar calidad o pertenencia”; o también en su sexta acepción la describe como una “señal o huella que no se borra con facilidad”. (RAE.13 de mayo de 2021. Recuperado de <https://dle.rae.es/>)

Simon Barrow y Richard Mosley (2007), fueron los primeros en introducir el concepto de Marca empleadora, definiéndolo como un “paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos”. (Barrow y Mosley, 2007)

Para Alfonso Jiménez, Enrique Arce, Susana Marcos y Yolanda Sánchez (2013) el *Employer Branding* es la estrategia de marca de una organización que busca ser atractiva para los empleados y a su vez, que las personas se identifiquen con el saber hacer de la empresa y así atraer y retener a las personas que se desean. (Jiménez et al, 2013)

Aguado y Jiménez (2017) afirman que el *Employer Branding* es una herramienta para adquirir una ventaja competitiva.

Para Alles (2014) la marca empleadora se utiliza para describir la imagen que tiene una organización en el mercado. Esta imagen se construye y se visualiza a través de los empleados y futuros candidatos quienes perciben la buena reputación de la organización como empleador. Esta construcción debe basarse en acciones concretas en materia de Recursos Humanos siempre alineada a la Dirección. (Alles, 2014)

Para Linardi y Cortina (2017), la Marca empleadora se construye sobre lo que la empresa comunica y hace.

Carolina Borracchia (2015) asegura que cuando alguien habla de marca empleadora está hablando de la reputación acerca de cómo es trabajar en ese lugar. La reputación no es lo que la empresa dice que es, sino es lo que se percibe, y cada persona percibe diferente. (Borracchia, 2015)

### *Reclutamiento 2.0 o Social Recruiting*

La aparición de la pandemia aceleró la transformación digital, y muchas de las operaciones cotidianas pasaron a ser procesos virtuales. El reclutamiento 2.0 o *Social Recruiting* consiste en la captación, identificación y atracción de personas a través de redes sociales y plataformas digitales. Para Pedro Rojas (2010), utilizar estos medios representa una forma atractiva para las pymes, por el ahorro en los costos, interactuar con los candidatos o conocerlos de antemano, y captar candidatos pasivos. Se denomina candidatos pasivos a las personas que no están en una búsqueda activa. (Alles, 2012)

Si bien los métodos tradicionales no han sido sustituidos, estos no son suficientes ni efectivos. Las herramientas de reclutamiento 2.0 incorporan nuevas posibilidades con grandes beneficios. (Rojas, 2010)

En la actualidad las empresas desean encontrar al candidato ideal, un perfil adecuado para cubrir una vacante, pero no siempre tienen en cuenta que las personas también observan a los potenciales empleadores, es habitual investigar a la empresa que está reclutando, tanto como empresas observan a los posibles candidatos a través de los perfiles en redes sociales.

### *Propuesta de valor del empleado*

Para Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., la Propuesta de valor del empleado (PVE) no es publicidad, es lo que experimenta y recibe el colaborador mientras forma parte de la empresa. Desde la satisfacción intrínseca por el trabajo hasta el ambiente, sus líderes, sus compañeros y la compensación. (Michaels et al, 2003)

Una encuesta publicada por Linardi y Cortina (2017), muestra que el 90% de los encuestados (personas nacidas entre los años 1964 y 2000) reconocen positivamente de sus empleadores los siguientes atributos: oportunidades de crecimiento, objetivos claros de la Dirección y orgullo del proyecto. Un estudio de *Randstad Employer Brand Research*, sobre marca empleadora que se realiza anualmente en 33 países, incluido Argentina, brinda información sobre las mediciones realizadas a empresas y a candidatos en el período de aislamiento, indicando que el

53% de los encuestados valora la seguridad laboral como el factor más importante al elegir un empleador. (Randstad, 2020)

Borrachia (2015) dice que más allá de comprender los atributos de las diferentes generaciones, es el modo de accionar frente a la información obtenida. Cuando la marca empleadora tiene en cuenta que no todas las personas funcionan igual, eso otorga un valor inigualable a la compañía.

La propuesta de valor del empleado (PVE) debe encararse como una manera de valorar a las personas. Los beneficios están muy bien pero no son suficientes, hay que conocer sus gustos y sus hábitos. La PVE ideal no existe, hay tantas PVE como personas y es una herramienta muy importante de la marca empleadora. (Borrachia, 2015)

Según Lazlo Bock (2015), el rendimiento mejora cuando las empresas ofrecen a sus empleados mayor libertad, proyectos importantes y que pueden contribuir y desarrollarse. (Bock, 2015)

La marca empleadora ya existe, circula todos los días a través de conversaciones informales formuladas por los colaboradores actuales, proveedores y sus entornos familiares o personales. La marca empleadora se construye sobre los atributos intangibles que generan una buena experiencia. (Borrachia, 2015)

Gestionar la marca empleadora permitirá detectar todos los aspectos positivos que tiene la organización y capitalizarlos. Ir en busca del reconocimiento tanto de los colaboradores como de los *stakeholders*. Es necesario mirar a los colaboradores como personas, con sus gustos, aspiraciones y emociones. Las empresas, cualquiera sea su tamaño, deben gestionar la Marca empleadora, crear una Propuesta de valor para los empleados segmentada, considerando las expectativas de los colaboradores y los recursos de la empresa. No hace falta un gran presupuesto, pero sí dar paso a la acción con el compromiso de la Dirección de la empresa, junto a Recursos humanos, líderes y todos los colaboradores de la organización. Mejorar las prácticas de Recursos humanos genera valor y transparencia en los procesos, el reclutamiento 2.0 optimiza tiempo, dinero y proporciona información importante de los candidatos a las empresas.

La implementación de la Marca empleadora es una herramienta más para mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones.

## Diagnóstico y discusión

Man-Ser es una empresa que tiene muchos aspectos positivos para capitalizar y construir una marca empleadora, para ello, requiere adoptar nuevas buenas prácticas en la gestión integral de Recursos humanos. El área de recursos humanos se limita a resolver situaciones a demanda, desde los procesos de reclutamiento y selección hasta la capacitación de los colaboradores. No hay una planificación para atraer a los talentos que se necesitan, ni para revisar en profundidad la motivación o el compromiso de los colaboradores de la empresa. Sumado a esto la empresa no tiene una estructura firme de comunicación interna y externa.

Man-Ser tiene objetivos a mediano y largo plazo que buscan mantener o mejorar su competitividad en el mercado, como por ejemplo exportar al Mercosur o implementar nuevas tecnologías, para esto necesita atraer personas con las habilidades técnicas y blandas. Actualmente cuenta con personal calificado, con el *know-how* necesario, pero el promedio de edad de los colaboradores es de cincuenta años. Esto puede ser un inconveniente en algunos años si no se inicia la transferencia de conocimiento a ingresantes más jóvenes.

La gestión de Marca empleadora es una herramienta invaluable al momento de mantener a los colaboradores comprometidos y motivados, que naturalmente repercutirá en el exterior de la organización, atrayendo así, a las personas que Man-Ser necesita para lograr sus objetivos.

Crear una Propuesta de valor del empleado implica un desafío para la organización, dar lugar a lo que las personas esperan, dentro de las posibilidades de los empleadores, y transformarse en un lugar atractivo para quienes se necesita contratar implicará un desafío. Aplicar las herramientas de reclutamiento 2.0 permitirá más visibilidad, estar a la altura de un mercado altamente competitivo y facilitar la interacción con el público objetivo. Las empresas y el mundo atraviesan un momento altamente competitivo y cambiante, que requiere velocidad en la toma de decisiones, flexibilidad y capacidad de adaptación para afrontar las adversidades esperadas o no que se vivencian en el mundo actual.

Para Man-Ser gestionar la Marca empleadora contribuirá a posicionarse como una empresa agradable para trabajar, donde sus colaboradores tendrán una percepción positiva de su empleador. La implementación de una Propuesta de valor del empleado pondrá en valor los atributos que Man-Ser es y hace, generando mayor sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores. Mejorar el proceso de reclutamiento e incorporar herramientas 2.0 agilizará las postulaciones, logrando la interacción que permita conocer en profundidad un candidato optimizando los recursos de tiempo y dinero.

La propuesta de mejora para Man-Ser en el mediano plazo reducirá costos de contratación y disminuirá la rotación. Se espera un incremento de la productividad en un 15% en un período de 12 meses. Convertir a Man-Ser en un buen lugar para trabajar por gestionar la marca empleadora no solo es buena imagen, es una estrategia competitiva.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Diseñar un plan de Marca empleadora de la empresa Man-Ser para mejorar el compromiso y fidelización de los colaboradores actuales implementando una Propuesta de valor del empleado y aplicar las herramientas de reclutamiento 2.0 para captar a nuevos talentos, beneficiando a la empresa con un incremento de la productividad del 15%.

### *Objetivos específicos*

1. Contratar los servicios de un *Community Manager* externo para visibilizar a la empresa entre los posibles candidatos y mejorar el posicionamiento de Man-Ser en el mercado.
2. Mejorar los Procesos de Reclutamiento a través de la aplicación de herramientas 2.0 para atraer los talentos que necesita Man-Ser.
3. Proponer un modelo de Propuesta de valor del empleado segmentada, para retener el talento e incrementar el compromiso y productividad de los colaboradores.

### *Alcance*

### *Ámbito geográfico*

La presente propuesta se llevará a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba.

### *Temporalidad*

La implementación del plan está planificada con un plazo de 12 meses, iniciando en el 1° de julio de 2021 y finalizando el 30 de junio de 2022.

### *Limitaciones*

El desarrollo de las acciones planificadas está sujetas a los protocolos y medidas regulatorias que establezca el Gobierno nacional o provincial en relación a la Pandemia por Covid-19.

### *Acciones*

#### *Contratación de los servicios de un Community manager*

Para llegar al público objetivo y que la empresa se destaque de la competencia, debe diseñarse un plan de comunicación acorde a los valores y objetivos de la organización. La comunicación es la herramienta que permitirá llegar a la audiencia deseada, Man-Ser necesita darse a conocer, mostrar sus atributos, la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes. Esto le permitirá atraer nuevos clientes y despertar interés en potenciales talentos que estén en la búsqueda de un buen lugar para trabajar.

La Dirección deberá involucrarse en generar acciones que permitan relacionarse con nuevos públicos, generar entrevistas, participar en campañas como *sponsors* o publicidades de productos o servicios que sean compatibles con los valores de Man-Ser. Promover iniciativas de Responsabilidad social empresaria entre los colaboradores, también es valorado por el público objetivo, y ser un buen empleador es el punto de partida.

### *Acciones específicas*

Contratar, a través de una Consultora externa, un *Community Manager* tercerizado para crear perfiles y gestionar redes sociales, como *Instagram*, *Twitter* y *LinkedIn* para visibilizar a la empresa.

Publicar contenido de valor para Man-Ser como, por ejemplo:

- Posteo de un día de capacitación.
- Posteo por trabajo en equipo.
- Una foto del área de producción contando sobre un proyecto.
- Posteo por la Seguridad e Higiene en el trabajo, promoviendo los cuidados.

Activar la Página Web de la empresa, actualizar su imagen e incorporar la opción de *e-commerce* para ventas o consultas en línea.

Tabla 2

#### *Presupuesto de acciones de Community Manager*

<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costos</i>
Julián Mansilla	Gestión de redes	12 meses	Mensual: \$25905
Melina Mansilla	Estrategia y registro		Única vez: \$13816

---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3

*Detalle de Presupuesto*

<i>Redes sociales</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Precio final</i>
Registro de usuario y creación de perfil (LinkedIn, Instagram y Twitter)	\$1727	\$5181
Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales (única vez)	\$8635	\$8635
Gestión de comunidades entre 5 y 10 posteos. (LinkedIn, Instagram y Twitter) (mensual)	\$8635	\$25905

---

Fuente: Elaboración propia

*Implementar herramientas de Reclutamiento 2.0 para atraer nuevos talentos.*

Man-Ser S.R.L. cuenta con un proceso de reclutamiento tradicional y selección informal, los operarios son contratados por el Jefe de Producción y los diseñadores o técnicos a través de una consultora. Desde la Gerencia manifiestan que su mayor inconveniente es atraer candidatos con perfiles técnicos y habilidades *soft* para cubrir puestos de mandos medios.

Implementar la utilización de páginas web corporativas, portales de empleo y redes sociales amplía las oportunidades de encontrar la persona con el perfil buscado. El uso de estas herramientas representa una disminución considerable en los costos tradicionales de reclutamiento como, por ejemplo, los avisos gráficos. También fortalece la interacción con los candidatos pasivos y activos, permite conocerlos en profundidad y con anticipación.

Genera la posibilidad de construir redes de trabajo colaborativo y posicionan a la empresa en un mundo digital completamente accesible y cercano.

### *Acciones específicas*

Contratar una Consultora externa para hacer el análisis del puesto a cubrir y diseñar el aviso de búsqueda una vez que se haya detectado la necesidad de contratar.

Mejorar la página web corporativa anexando una opción para cargar los *curriculum* de los interesados.

Publicar la búsqueda en portales de empleo virtuales.

Definir qué redes sociales se identifican con Man-Ser.

Facebook: es una red que tiene un carácter social y de ocio. Las empresas que venden a empresas, como en el caso de Man-Ser, no suelen tener el éxito esperado en esta plataforma.

Instagram: Es una de las redes que tiene mayor cantidad de seguidores, al igual que en Facebook, el rubro industrial no es el que más se destaca en esta plataforma, pero si, allí se encuentra el público objetivo de Man-Ser, por esto es conveniente crear contenido de valor para ganar seguidores y llegar a quien la empresa necesita.

LinkedIn: Es una red de carácter profesional, para Man-Ser es ideal para generar redes colaborativas con otras empresas. El usuario de LinkedIn se encuentra allí por razones laborales, ya sea para encontrar trabajo o relacionarse.

Twitter: Es una red basada en la transmisión de información en tiempo real. Las empresas de tecnología o innovación tienen una alta probabilidad de éxito.

Pinterest: Los negocios orientados a la industria no tienen grandes posibilidades de éxito en esta plataforma.

Medir las fuentes de reclutamiento acorde con la cantidad de días que permanece la oferta laboral.

Estas acciones mejoran las prácticas del proceso de reclutamiento tradicional, pero ciertas actividades no deben dejar de gestionarse como, por ejemplo:

- Implementar las pasantías de estudiantes de Escuelas técnicas e industriales o Universidades.
- Generar vínculos con Universidades e invitar a estudiantes de carreras afines a realizar sus prácticas profesionales.
- Articular convenios con Universidades para estar presente en sus bolsas de trabajo.

Tabla 4

*Presupuesto de Reclutamiento 2.0*

<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costos</i>
Julián Mansilla	Honorarios Consultora.	12 meses	\$900 la hora/ Estimado
Melina Mansilla			12 h mensuales.
Consultora de Recursos Humanos			Total: \$10.800

Fuente: Elaboración propia

### *Construir una Propuesta de valor segmentada.*

La Propuesta de valor del empleado (PVE) es el conjunto de atributos y beneficios que posee una empresa y puede compartirlos con sus colaboradores, tiene como principal objetivo retener a sus talentos y atraer el talento que necesita. Desarrollar esta herramienta permitirá fortalecer el vínculo de los colaboradores con la organización e incrementar su competitividad en el mercado. Escuchar a las personas que integran la organización permitirá crear una PVE alineada a las necesidades y expectativas de los trabajadores. La PVE deberá basarse en compensaciones y beneficios, pero también en el reconocimiento, el trato respetuoso, la confianza y la cooperación.

La calidad de los procesos, la innovación y las buenas condiciones de trabajo ya son parte del día a día de Man-Ser, pero incrementar el nivel de participación en la toma de decisiones, flexibilizar el departamento de Recursos humanos y mejorar la comunicación en todos los niveles de la estructura hará la diferencia en el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

La empresa debe ser, parecer y saber hacer. Sus valores, misión y visión deben estar alineados a la Propuesta de valor del empleado, pero también se debe considerar lo que los colaboradores necesitan, dentro de la capacidad económica de la empresa. Y fundamentalmente debe existir una comunicación permanente.

### *Acciones específicas*

Contratar los servicios de una Consultora de Recursos humanos, especializada en *Employer Branding*, para colaborar junto a los directivos en la gestión de la Marca empleadora.

Realizar una Jornada de trabajo entre los directores, Gerentes y mandos medios para conocer la importancia de gestionar una marca empleadora y construir una Propuesta de valor del empleado. Teniendo en cuenta que aspectos deben ser relevantes para generar un cambio genuino entre los involucrados, y que sea representativo para los colaboradores.

Proponer a la Gerencia una PVE segmentada. (Ver PVE en Anexos)

Realizar una Reunión de Personal para comunicar a todos los colaboradores sobre las mejores prácticas que comenzarán a implementarse en Man-Ser y presentar la nueva PVE.

Medir la satisfacción de los colaboradores a los seis meses de iniciada la implementación de la PVE y realizar ajustes y correcciones.

*Canales de comunicación:*

*E-mail* a mandos medios con la invitación a la reunión, especificando día, horario, lugar y temario.

Folleto de invitación con los datos de la reunión que se colgarán en las carteleras internas.

Promoción de los beneficios a través de afiches para los operarios, y envío de *e-mail* a los mandos medios y técnicos.

Tabla 5  
*Presupuesto PVE*

<i>Responsables</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costos Mensuales</i>
Julián Mansilla	Honorarios Consultora.	12 meses	\$60.000
Melina Mansilla	Salud privada.		\$39.000
Consultora de Recursos Humanos	Chequeo médico anual.		\$150.000
	Kits escolares.		\$19.118
	Jornada de trabajo		\$20.000
	Folletería		\$2.000

Fuente: Elaboración propia

Honorarios de la propuesta integral: \$120.000 (Pesos ciento veinte mil). Se toma como referencia \$90 por hora (136 horas reloj aproximadamente).

*Medición de la propuesta*

*Marco de tiempo para la implementación*

Tabla 6

*Diagrama de Gantt*

Acciones/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Man- Ser S.R.L.												
Contratar una Consultora de Recursos Humanos externa												
Invitación a jornada de trabajo												
Jornada para mandos medios y Gerente												
Proponer la PVE a los Directores y Gerente												
Distribuir folletos informativos de los beneficios												
Contratar un Community Manager externo												
Establecer la estrategia												
Implementar herramientas 2.0 para posicionarse												
Medir la efectividad de las acciones												

Fuente: Elaboración propia.

*Evaluación del impacto de la Implementación.*

Tabla 7

*Retorno de la Inversión*

Inversión - Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Consultora externa de Recursos Humanos		60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Honorarios Consultora por reclutamiento	10800													10800
Contratación de Community Manager externo		25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	25905	310860
Plan de Community Manager	13816													13816
Prepaga para Mandos medios y Gerente		39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	39000	468000
Chequeo médico anual para todos los colaboradores	150000													150000
Obsequio de Kit escolares para hijos en edad escolar	19118													19118
Varios folletería	2000													2000
Catering y logística de reuniones	20000													20000
Honorarios por Propuesta de Implementación	120000													120000
<b>TOTAL</b>	<b>335734</b>	<b>124905</b>	<b>1834594</b>											

Fuente: Elaboración propia.

Se toma como referencia las ganancias de Man-Ser período 2018 actualizadas por la inflación al mes de junio 2021.

Ganancias de Man-Ser al 31/12/2018: \$13.118.036,11

Ganancias Man-Ser a junio 2021\*: \$33.244.041.83

\*Actualizado por índice de inflación:

2019: 54%

2020: 36%

2021 acumulado a junio 2021: 21%

Inversión: \$1.834.594

Beneficio de la propuesta: 15 % de productividad: \$4.986.606,27

Fórmula ROI (Retorno de la Inversión)

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 =$$

$$\frac{4.986.606,27 - 1.834.594}{1.834.594} \times 100 = 1.71 \times 100 = 171\%$$

El cálculo resulta positivo con relación a la inversión. Por cada peso invertido por Man-Ser, a la empresa le retornará \$1.71.

## Conclusión

Man-Ser S.R.L. es una empresa con de 25 años de trayectoria en la ciudad de Córdoba, luego del análisis pormenorizado realizado a la empresa y plasmado en el presente Trabajo final de Graduación se concluye que Man-Ser cuenta con los recursos, herramientas y trayectoria para llevar adelante el plan de implementación propuesto.

La gestión de su marca empleadora le permitirá dar a conocer a la comunidad que Man-Ser es un buen lugar para trabajar, la utilización de herramientas digitales como las redes sociales permitirá abrir una ventana hacia el mundo y mostrar que el buen ambiente de trabajo, calidad, la creatividad y la innovación son parte del ser y hacer de la empresa. Con la incorporación de nuevas prácticas en el proceso de reclutamiento logrará atraer a los candidatos que considera necesarios para continuar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Man-Ser tiene la urgencia de adaptarse a las necesidades del contexto, un tanto incierto y cambiante, por eso necesita de personas comprometidas con el trabajo y la organización, y retenerlas debe estar dentro de la planificación estratégica. Adoptar como medida una Propuesta de valor del empleado, será una inversión importante, pero los beneficios para Man-Ser se verán reflejados en un aumento de la productividad de un 15%, ya que incrementará el compromiso de los colaboradores y disminuirán los costos de reclutamiento.

### *Recomendaciones*

Para complementar esta propuesta se recomienda a Man-Ser enfocarse en la formación y capacitación a los líderes para acompañar el proceso de cambio. Es fundamental que los líderes *co-creen* un ambiente de trabajo basado en la confianza, que se comuniquen eficazmente y aprendan a delegar y así fortalecer el desempeño de los mandos medios. Esto permitirá también, prepararlos para distribuir las responsabilidades de manera equitativa, y así no recargar a unos pocos en el desempeño de sus tareas y en la toma de decisiones. También se deberían revisar las descripciones de puestos y actualizarlas de ser necesario.

Se sugiere incorporar la Responsabilidad Social Empresaria dentro de la agenda de los temas importantes a considerar. Se sugiere contratar los servicios de un profesional que realice un

diagnóstico a la empresa y que determine qué situaciones pueden evitarse o mejorarse; e implemente nuevas prácticas junto a Recursos Humanos involucrando a todos los colaboradores de la organización.

Todos los cambios que se implementen requieren de una planificación estratégica de recursos humanos, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la organización.

## Referencias bibliográficas

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

Alles, M. (2013). *Social M+edia y Recursos Humanos*. Buenos Aires: E-Book Granica

Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos*. Argentina: Granica

Argentina.gob.ar. (20 de abril de 2021). Se otorgó asistencia por más de \$2800 millones para investigación y producción de vacunas e insumos médicos den el país. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-otorgo-asistencia-por-mas-de-2800-millones-para-investigacion-y-produccion-de-vacunas-e>

Argentina.gob.ar. (28 de marzo de 2021). Cabandie celebró la media sanción de la Ley de Educación. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cabandie-celebro-la-media-sancion-de-la-ley-de-educacion>

Banco Mundial. (5 de abril de 2021). Argentina: Panorama general. *Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Barrow, S. y Mosley R. (2007). *The Employer Brand, El cliente más exigente: Tu Equipo*. Barcelona: Ediciones 2000

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. España: Editorial Conecta

Borracchia, C. (2015). *Its a match! Como ganar la guerra del talento*. Buenos Aires: Economía y Empresa

- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Libro Digital, EPUB
- Busquet, Y. y Arno, F. (7 de abril de 2021). El sector metalúrgico y los escenarios para este año. *Baenegocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia/El-sector-metalurgico-y-los-escenarios-para-este-ano-20210407-0187.html>
- Canosa, T. y Busquet Y. (23 de agosto de 2020). Los desafíos de la industria para una recuperación consolidada. *Baenegocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/columnistas/Los-desafios-de-la-industria-metalurgica-para-una-recuperacion-consolidada-20200823-0011.html>
- Della Vecchia, F. (9 de marzo de 2021). Cuáles son los beneficios que tendrá la industria automotriz. *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/today/cuales-son-nuevos-beneficios-tendra-industria-automotriz-n5272>
- Encuesta Permanente de Hogares. (25 de marzo de 2021). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. *INDEC*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Gomez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A., Stanta Salvati, P. (2016). *Employer branding: como controlar la rotación de personal en las empresas*. Universidad Nacional de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2C%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, N. (2019). *Plan de posicionamiento estratégico de la marca empleadora en la empresa Man-Ser S.R.L.* Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de [Trabajo Final de Grado Lic en Gestion de RRHH - Herrera Noelia - Noelia Herrera.pdf \(787.5Kb\)](#)

Infobae. (21 de abril de 2021). Córdoba: políticos del oficialismo y la oposición se bajaron el sueldo y recaudaron 12 millones para comprar equipamiento médico. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2021/04/21/cordoba-politicos-del-oficialismo-y-la-oposicion-se-bajaron-el-sueldo-y-recaudaron-12-millones-para-comprar-equipamiento-medico/>

Infodolar. (5 de septiembre de 2020). Normativa cambiaria en Argentina, ¿Cuáles fueron las principales modificaciones en el último año? *Infodolar*. Recuperado de <https://www.infodolar.com/blog/index.php/normativa-cambiaria-vigente-en-argentina-cuales-fueron-las-principales-modificaciones-en-el-ultimo-ano/>

Infoleg. (s.f.). Información legislativa y documental. *Infoleg*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>

Jiménez, A., Arce E., Marcos S., Sánchez Y., (2013). *La Gestión adecuada de las personas*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

La Voz. (19 de abril de 2021). Alberto Fernández anunció un bono para los médicos y le exigió a Larreta no hacer política con la pandemia. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/politica/alberto-fernandez-anuncio-un-bono-de-6500-por-tres-meses-a-trabajadores-de-la-salud/>

Linardi A., y Cortina M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleadora*. Buenos Aires: Granica

Manes, F. (23 de abril de 2021). La mala educación. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/mala-educacion\\_0\\_PRumh0GDB.html](https://www.clarin.com/opinion/mala-educacion_0_PRumh0GDB.html)

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Minuto de cierre. (19 de octubre de 2020). El 56% de las empresas metalúrgicas realizan tareas de Investigación y Desarrollo. *Minuto de cierre*. Recuperado de <https://www.minutodecierre.com/nota/2020-10-19-8-36-0-el-56-de-las-empresas-metalurgicas-realizan-tareas-de-investigacion-y-desarrollo>

Minuto de cierre. (26 de febrero de 2021). Enargas firmó acuerdos con PyMEs para impulsar la tecnología sustentable. *Minuto de cierre*. Recuperado de <https://www.minutodecierre.com/nota/2021-2-26-7-32-0-enargas-firmo-acuerdos-con-pymes-para-impulsar-la-tecnologia-sustentable>

Randstad. (s.f.) Marca empleadora. *Randstad*. Recuperado de [https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC

Senado de la Nación (S.F.) Principales leyes ambientales. *Senado de la Nación*. Recuperado de <https://www.senado.gob.ar/upload/15963.pdf>

Sendagorta Hortstman, L. y Martín Rodrigo, M. (2018). Análisis del fenómeno del Employer Branding como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (100). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>

Sputnik. (1 de abril de 2021). Situación en Argentina es crítica, dice el Ministro de Desarrollo. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.cr/2021/04/01/situacion-social-en-argentina-es-critica-dice-ministro-de-desarrollo/>

Unión Obrera Metalúrgica (2021) Legislación laboral. *UOM*. Recuperado de <https://www.uom.org.ar/site/legislacion-laboral/>

## Anexos

### Anexo 1. Modelo de Propuesta de valor del empleado

Tabla 1

Propuesta de valor del empleado – Beneficios

<i>Operarios</i>	<i>Mandos medios/Jerárquicos</i>	<i>Técnicos y Diseñadores</i>	<i>Padres de familia</i>
Salario acorde a su función	Salario acorde a su función	Desafíos profesionales	<b>Kits escolares para hijos</b>
Capacitación	Capacitación	Espacios para la creatividad	
Flexibilidad de permisos	Flexibilidad de permisos	Flexibilidad en horarios	
Buena relación con el jefe	Oportunidades de carrera	<b>Planes de salud diferenciales</b>	
Valor a su labor diaria	Desafíos profesionales		
Buen ambiente de trabajo	Participación en la toma de decisiones		
Nivel de participación	<b>Planes de salud diferenciales</b>		
<b>Chequeo médico anual</b>			

*Anexo 2. Presupuestos de Beneficios***Convenio  
Individual**

<b>Plan 2 210</b>	Valor del plan sin aportes:	11.764,00
	Aportes de ley:	5.247,90
	<b>Diferencia según sueldo bruto :</b>	<b>6.516,10</b>

**Obligatorio  
Individual**

<b>Plan 2 310</b>	Valor del plan sin aportes:	15.210,00
	Aportes de ley:	7.200,00
	<b>Diferencia según sueldo bruto :</b>	<b>8.010,00</b>

Kits Escolares 2021 pre-armados.

Desarrollamos 4 variantes de Kits Escolares pre-armados para todas las etapas educativas:

- **Preescolar**
- **Primaria de 1° a 3°**
- **Primaria de 4 a 6°**
- **Secundario**

Cada uno de ellos, se diferencian por cantidad y calidad en 4 categorías:

- **Deluxe:** 30 Artículos
- **Premium:** 25 Artículos
- **Intermedio:** 20 Artículos
- **Económico:** 13 Artículos

KIT ESCOLARES	DELUXE	PREMIUM	INTERMEDIO	ECONOMICO
VALOR	1499 + IVA	1099 + IVA	790 + IVA	439 + IVA
PRE - ESCOLAR	30 ARTI.	25 ARTI.	20 ARTI.	13 ARTI.
ESCOLARES (DE 1° A 3°)	30 ARTI.	25 ARTI.	20 ARTI.	13 ARTI.
ESCOLARES (DE 4° A 6°)	30 ARTI.	25 ARTI.	20 ARTI.	13 ARTI.
SECUNDARIA	30 ARTI.	25 ARTI.	20 ARTI.	13 ARTI.

Adjunto los catálogos de kits pre-armados (4) y el cuadro de precios.

Ver más: <http://www.rqemprendimientos.com.ar/>



**Beatriz Sollini**

+54 9 11 5959 6761

4666-8559 / 6079-1973

beatriz@rqemprendimientos.com.ar

www.rqemprendimientos.com.ar



*Anexo 3. Descripción del puesto. Community manager*

Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: Community Manager

Departamento: Área de RRHH

Categoría salarial: Fuera de convenio

Es supervisado: Encargado de RRHH

Supervisa: No

Datos de control:

Analista de puestos: Tec. Toledo Alejandra Valeria

Fecha del Análisis de puesto: 30/06/2021

Fecha de anterior ADP: 23/06/201

*Condiciones de trabajo:*

Horarios Horario habitual: de 8 a 17 horas

fijo: x

rotativo:

Prolongación de jornada: excepcionalmente

*Condiciones ambientales*

Ventilación: Normal

Iluminación: Buena

Temperatura: Adecuada

Riesgos

Enfermedades asociadas al stress

Esfuerzos Físico: Bajo

Mental: Alto

*Contenido del puesto:*

Misión del puesto: Responsable de construir, gestionar y administrar las redes sociales corporativas y la página web corporativa. Contribuye al crecimiento de la comunidad virtual, propiciando la comunicación con los grupos de interés.

Funciones y tareas del puesto:

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

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

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

Mantener el sitio actualizado.

Realizar un calendario de publicaciones.

Monitorizar la marca.

Responder a la comunidad online.

Detectar potenciales clientes y establecer relaciones duraderas con ellos.

Identificar líderes de opinión.

Realizar informes mensuales de acuerdo a objetivos.

*Estándares de desempeño:*

Aumentar la comunidad virtual incrementando la cantidad y calidad de seguidores.

Incremento de clientes para compras online.

*Competencias conductuales:*

Vocación de servicio.

Comunicación escrita.

Diseño y creatividad.

Proactividad.

Planificación y organización.

*Responsabilidades:*

Por decisiones:

Por el trabajo de otros: No.

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

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

Por dinero y/o valores: No

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

*Contexto del puesto:*

Relaciones internas: Con la Gerencia, con los encargados de todas las áreas.

Relaciones externas: Proveedores, clientes, seguidores.

*Especificaciones del puesto:*

**Requerimientos:**

Edad: Indistinto

Sexo: Indistinto

Lugar de residencia: Córdoba

Disponibilidad para viajes: No

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

*Conocimiento en medios informáticos:* Amplio conocimiento en redes y productos asociados .

*Conocimiento de idiomas*

Inglés: Alto.

*Experiencia laboral específica*

2 años como mínimo en puestos similares.