

Trabajo Final de Graduación  
Universidad Siglo 21



**Propuesta de definición y desarrollo de la Marca Empleadora en Man-Ser  
S.R.L, a partir de la construcción de la propuesta de valor al empleado**

Viviana E. Acosta

DNI: 24.181868

Legajo: VRHU15294

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Junín, Buenos Aires

2021

## **Agradecimientos**

A mi familia, fundamentalmente a Fernando que, sin su apoyo incondicional y su confianza en mí, no me hubiera sido posible llegar hasta acá.

A mis hijos, que siempre entienden todo, y me aceptan y me quieren como soy. Profesionalizarme y seguir mejorando siempre, también es pensando en ellos.

A mi abuelo Juanolo, que me transmitió su pasión por el saber, y a mis padres, que siempre me apoyaron para que pueda estudiar.

A todas las personas que confían en mi entusiasmo y se alegran con mis logros.

Y, finalmente, a mí misma, por vencer los miedos y animarme.

## Resumen

El presente trabajo final fue desarrollado sobre el caso de Man-Ser S.R.L, una industria del rubro metalúrgico, ubicada en el Barrio de San Pedro Nolasco, Córdoba. El principal objetivo del trabajo fue demostrar la importancia de desarrollar la marca empleadora en las organizaciones, y la necesidad de hacerlo, para atraer y retener los talentos que se necesiten.

El plan de implementación comenzó por definir la propuesta de valor al empleado, a partir de los atributos valorados por los colaboradores de la organización y también a partir de lo que buscan los potenciales candidatos. Luego, se definieron las características de la marca empleadora, en un trabajo conjunto entre Marketing y Recursos Humanos, y se establecieron los objetivos para la puesta en marcha de su implementación. Por último, se contrató un *Community Manager*, encargado de gestionar la marca empleadora en las redes, con el fin de brindarle a la empresa mayor visibilidad y competitividad en el mercado laboral.

Se pudo demostrar que, con pocos recursos, y un buen retorno de la inversión, empresas pequeñas o medianas como Man-Ser pueden definir y desarrollar una marca empleadora, incrementando así el compromiso y la productividad de sus equipos de trabajo y convirtiéndose consecuentemente, en un lugar apreciado para trabajar.

*Palabras claves:*

Marca Empleadora – Propuesta de valor al empleado – Community manager -

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación .....	7
<i>Análisis del contexto</i> .....	8
<i>Análisis PESTEL</i> .....	8
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	11
<i>Diagnostico organizacional</i> .....	13
<i>Análisis F.O.D. A.</i> .....	13
Marco Teórico.....	17
<i>Marca empleadora: Marketing y Recursos Humanos</i> .....	17
<i>Propuesta de valor al empleado</i> .....	18
<i>Community manager</i> .....	18
Diagnóstico .....	20
<i>Conclusión Diagnostica</i> .....	21
Plan de Implementación.....	22
<i>Objetivos</i> .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos específicos</i> .....	22
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	22
➤ <i>Definir y formular la PVE de la organización:</i> .....	23
➤ <i>Definición y creación de la marca empleadora</i> .....	26
➤ <i>Contratación de un responsable de Community Manager CM</i> .....	28
<i>Evaluación del impacto de la aplicación</i> .....	29
Conclusiones y Recomendaciones .....	31
Referencias.....	33
Anexo I .....	37
Anexo II .....	38

## Introducción

El presente trabajo consiste en detallar una propuesta de desarrollo de Marca Empleadora en Man-Ser S.R.L, a partir de la definición y formulación de la propuesta de valor al empleado, como acción necesaria para el posicionamiento de la organización frente al mercado, pero también, con el objetivo de atraer y conservar los talentos que la empresa necesitará, ante el inminente crecimiento de la misma.

Man-Ser S.R.L es una empresa del rubro metalúrgico ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Nace como industria unipersonal en la década del '90 y en el 2009 los hijos del fundador, Melina y Julián toman a su cargo la organización.

Se caracteriza por mantener tecnología de punta y exigentes estándares de calidad, lo que le ha permitido ser proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

Su clara política de implementación de una gestión de calidad, permitió que en el 2014 logran certificar con las normas ISO 9001 (*International Organization for Standardization*). A partir de ese momento, estos estándares de calidad se convirtieron en la base de medición y mejoramiento de todos sus procesos.

En la actualidad, MAN-SER S.R.L tiene presencia en el ámbito nacional, desarrollando en el mismo, dos grandes unidades de negocio: la fabricación de productos industriales y el servicio técnico.

Los productos que ofrece son entre otros, protectores telescópicos de bancada, tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, etc. Los servicios que ofrece son retrofitting de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

La estructura orgánica de la empresa está constituida por un Directorio familiar, la Gerencia General representada por Julián Mansilla (hijo del fundador), y de esta se derivan las áreas de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. También cuentan con el servicio de asesores externos en las áreas contables, jurídica y de seguridad e higiene. La nómina total está constituida por 30 empleados.

El área de Recursos Humanos está a cargo de Melina Mansilla (también hija del fundador) de manera que la organización cuenta con características comunes a las empresas familiares, aunque la gestión se realiza de manera predominantemente profesional.

La misión y la visión de la organización están claramente redactadas, comunicadas a los colaboradores, y también se encuentra publicada en la página web.

La misión es “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

La visión es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Respecto a la importancia de desarrollar la marca empleadora dentro de las organizaciones, la consultora española Branzai (2014), expresa que: “Ser capaces de activar la marca de forma correcta en el empleado, convertirlo en un embajador de marca, que pueda vivir la experiencia en primera persona, y que se sienta orgulloso de hacer lo que hace, es ser capaces de generar una ventaja competitiva.”

Como antecedentes del presente reporte de caso, resulta valioso el trabajo de investigación titulado “Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos” de Guamán Mullo, en Quito, Ecuador (2020), en la que además de realizar una revisión conceptual al término Marca Empleadora, el autor realiza un detalle del proceso de construcción de la misma, partiendo del concepto de identidad organizacional. Esto resulta sumamente relevante para este trabajo, ya que orienta la presente propuesta de desarrollo de marca empleadora en Man-Ser, desde el inicio.

Por otro lado, resulta un antecedente fundamental, el trabajo académico sobre “Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones” de Amadeo, Buenos Aires (2017) en el que identifica los factores de marca empleadora que atraen a la Generación Y en distintas corporaciones. El mencionado trabajo resulta relevante para el presente reporte de caso, porque incluye una descripción concreta de acciones

exitosas de retención y atracción de talentos en compañías como Unilever, Monsanto y Mercedes Benz, ejemplificando con casos reales, los conceptos formulados.

Por último, se puede mencionar el reporte de caso titulado “Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME” de Pagani, Córdoba (2019), en el que la autora plantea que “en la actualidad, es fundamental adaptarse a los permanentes cambios en lo que respecta a la gestión de personal, en términos de innovación y productividad, sin importar el tamaño ni el tipo de organización”. Pero no solo por esto resulta interesante su trabajo, sino que también deja planteada la importancia y la necesidad de trabajar con los ejecutivos de la organización, en la implementación de este tipo de planes de acción en las organizaciones.

El presente reporte de caso resulta relevante porque pone de manifiesto la necesidad de construir, diseñar y desarrollar la marca empleadora en empresas que se plantean como propósito crecer y expandirse y brinda una propuesta detallada para llevarlo a cabo.

Man-Ser S.R.L es una empresa que cuenta con un promedio de edad de sus colaboradores de 50 años, por lo que será necesario en los próximos tiempos contar con herramientas innovadoras que logren atraer las nuevas generaciones, que vendrán a renovar el plantel, pero también, y mucho más importante, lo enriquecerá con otras competencias relacionadas por ejemplo, a la digitalización y al marketing basado predominantemente en las redes sociales.

Por lo tanto, una propuesta de implementación que detalla concretamente acciones para llevar adelante mejoras en la gestión de las personas, y específicamente en los procesos de atracción de talentos, siempre resulta un buen antecedente para que otras empresas también se animen. Asimismo, es importante poder mostrar que no siempre se trata de contar con un gran presupuesto, ni de contratar grandes consultoras, sino que a partir de una iniciativa firme y profesional de trabajar en la gestión de los recursos humanos alineándose a la Misión y Visión de la compañía y fundamentalmente apoyándose en la decisión y legitimación de la Dirección, es posible moldear y desarrollar una cultura organizacional fuerte y en consecuencia, una Marca Empleadora atractiva a nuevos talentos.

## Análisis de situación

En la actualidad la industria Man-Ser se desarrolla en el ámbito nacional, con fuerte presencia en las provincias de Córdoba, San Luis, Tucumán, Buenos Aires y Santa Fé.

Su política organizacional se caracteriza por tres grandes acciones: la actualización permanente de tecnología, el sostenimiento de la gestión de calidad y la satisfacción de los clientes a través de atención personalizada, adaptabilidad a sus demandas y celeridad en la entrega de pedidos.

La gestión descansa en los siguientes valores o principios: Confianza, honestidad, importancia de los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

La estructura formal de la organización está definida en un organigrama en el que claramente todas las áreas responden y reportan a la Gerencia General a cargo del Sr Julián Mansilla y este mismo a la Dirección General.

La nómina de personal está conformada por 30 empleados distribuidos en la estructura de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y 20 operarios de producción. Esta última se divide en cuatro sub-áreas: una de corte, plegado y punzonado de chapa (comparte a su vez el espacio con el stock de materia prima), otra sub-área de mecanizado (compuesta por centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC), una de trabajos especiales (puente grúa), y por último una sub-área de compensadores de producción 7 seriada.

La toma de decisiones en la organización se realiza de la siguiente manera: en el nivel estratégico, las decisiones recaen sobre el consejo familiar quienes consultan con los asesores contables y legales cuando es necesario; en el nivel táctico las decisiones son tomadas por el Gerente y por la Responsable de Administración (ambos socios); y en el nivel operativo, las decisiones recaen sobre el Jefe de Producción que suele consultar con el Gerente General.

Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tienen respecto al resto del consejo familiar, debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio, pero esto no genera conflictos entre los miembros del mismo.

En general no se suelen tomar decisiones de manera preestablecida, pero sí se cuenta con procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO) que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.



El liderazgo predominante lo tiene el Gerente con características de un liderazgo formal de tipo directivo y escasa delegación. También está el líder de Producción, con un liderazgo orientado a la tarea, pero también formal, legitimado por la gerencia; y por último, hay presencia de un liderazgo informal, que se ha dado de forma natural, y que está representado por una persona de gran antigüedad en la empresa y de mucho conocimiento.

### *Análisis del contexto*

#### *Análisis PESTEL*

A continuación, se realiza un análisis del macroentorno que influye a nuestra empresa en particular, teniendo en cuenta el estudio de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### ❖ *Factores políticos:*

La situación política en Argentina demuestra cierta inestabilidad debido al actual aislamiento social, preventivo y obligatorio decretado en nuestro país por la pandemia COVID-19.

La mayoría de las decisiones políticas en la actualidad van siendo tomadas a la par de las vicisitudes que el Coronavirus va teniendo en nuestro país. Actualmente nos encontramos transitando la segunda ola de esta pandemia.

En el sector productivo, y comenzando un año electoral, el gobierno no muestra intención de cerrar las fábricas. No obstante esto, el Ministro de Producción, Matías Kulfas instó a los empresarios a “profundizar el diálogo con sus trabajadores sobre la importancia de cuidarse fuera del ámbito laboral, ya que si bien las fábricas siguen siendo lugares donde no aparecen los contagios, esta segunda ola comenzó a notarse en un mayor ausentismo por Covid positivo en las industrias. Es decir, los trabajadores no se contagian dentro de los establecimientos, pero sí afuera, por lo que termina repercutiendo en los niveles de actividad”. Infobae (2021).

#### ❖ *Factores Económicos:*

Los factores económicos recogen aquellas variables económicas que permiten evaluar la situación actual y futura de una economía determinada.

Venimos de un año complicado en materia de economía. Argentina registró una inflación acumulada de 36,1% en 2020, con una aceleración en el incremento de precios en los últimos meses del año. Indec (2020)

Este año no se presenta mejor, ya que la inflación de Marzo de 2021 fue del 4,8 por ciento siendo la más alta desde que Alberto Fernández es presidente. Infobae (2021).

Los precios acumulan una suba de 42,6 por ciento en el último año. El Gobierno proyectó un aumento anual del 29%, pero los analistas creen que llegará al 46 por ciento Infobae (2021).

#### ❖ *Factores Sociales:*

El índice de pobreza subió a 42% al cierre del segundo semestre de 2020. En tanto, el Índice de Indigencia, entendido esto como aquellos cuyos ingresos no alcanzan para comprar el mínimo de comida para la subsistencia, se ubicó en el 10,5%. Infobae (2021)

Argentina se encuentra en una profunda crisis social que ya lleva muchos años, en la que la población ve deteriorado su poder adquisitivo, ya que el salario se mantiene constante en términos nominales, pero producto del contexto inflacionario, ha sufrido una merma considerable en términos reales. La satisfacción de las necesidades básicas se vuelve cada vez más inalcanzable, aumenta el índice de pobreza y esto trae como consecuencia, mayor inestabilidad social y mayor inseguridad.

Otro de los flagelos sociales de nuestro país es el desempleo, que según un informe de infobae, creció en 2020 por el impacto de la cuarentena: llegando al 11% y alcanzando a 2,1 millones de argentinos. Es el índice más alto desde 2004. En 2019, antes de la pandemia, había cerrado en 8,9%. Durante 2020 cayó en más de 220.000 la cantidad de trabajadores registrados, a pesar de las prohibiciones de despidos y la doble indemnización obligatoria. Infobae (2021)

#### ❖ *Factores Tecnológicos:*

En Argentina, tanto como en el mundo, las nuevas tecnologías impactan en los procedimientos, las ciencias y en el modo de vida de todos los habitantes. Al igual que otros sectores, en el sector metalúrgico la actualización tecnológica permite una ventaja competitiva sobre otras organizaciones que no invierten en tecnología.

Con la incorporación de tecnología de avanzada, la industria simplifica procesos y eso le permite diversificar sus productos y servicios. Esto supone grandes ahorros, más allá de que el trabajo adquiere más precisión, se hace más rápido y se reducen los riesgos laborales de los trabajadores. La aplicación de las nuevas tecnologías ofrece posibilidad de precio competitivo, respeto al medio ambiente y la oportunidad de mejora en los procesos.

❖ *Factores Ecológicos:*

Los problemas de contaminación ambiental influyen negativamente en el desarrollo sustentable de un país. El aumento de la pobreza, la desigualdad social, la urbanización, la fragmentación de estructuras familiares y comunitarias contribuyen a ambientes pocos saludables que favorecen a su vez a estilos de vida no saludables y comportamientos de riesgo en todas las etapas de la vida.

Un término que ha surgido en los últimos tiempos es el de ansiedad ecológica, que según la definición de Filgueira (2020) es “la preocupación por los desastres ecológicos y el riesgo anunciado para el medio ambiente natural. Es así que los temores sobre el clima pueden empeorar o desencadenar problemas de salud mental preexistentes”.

Frente a la emergencia sanitaria en Argentina y el mundo, se generaron planes de recuperación para el restablecimiento ecológico por la disminución de dióxido de carbono. Sin embargo, esto no es una solución permanente al desafío del cambio climático.

❖ *Factores Legales:*

En Argentina, la legislación vigente que regula las contrataciones de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Allí se determinan las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, entre otros. (Ley N° 20744, 1976).

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

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

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

Man-Ser se encuentra bajo las normativas de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550. ya que está inscripta como una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley. (Ley N° 19550, 1984)

Respecto a las relaciones laborales de la industria metalúrgica, están reguladas por el por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975).

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

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenece. Cada una de 5 las fuerzas, es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios.

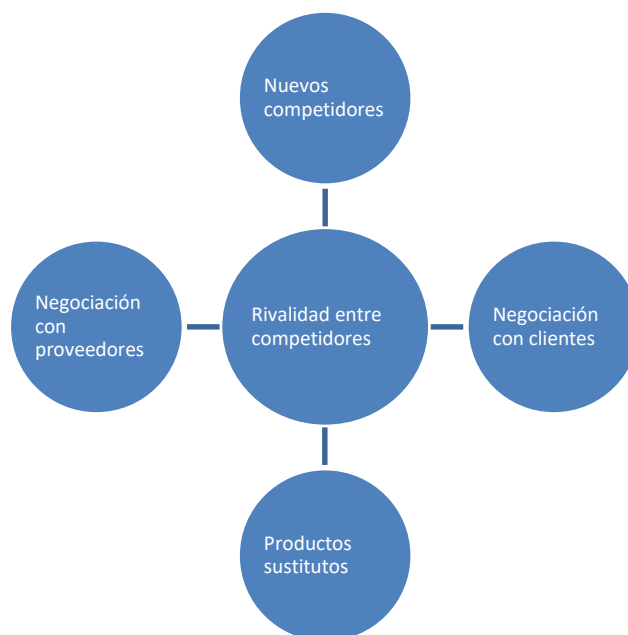


Figura 1: Las 5 fuerzas de Porter.

#### a) Rivalidad entre competidores:

Los principales competidores de Man-Ser en la región respecto a sus productos son los siguientes:

Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.

Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.

Corte por plasma: Empremet S. R. L.

Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

Protectores de bancada: MAN-SER S. R. L. es proveedor único, no hay competencia.

De todas maneras, la competencia no resulta demasiado agresiva, dado que los productos que comercializa esta industria y los servicios que ofrece son bien específicos y se ofrecen de manera escasa en el ámbito nacional.

b) Amenaza de los nuevos competidores:

La industria metalúrgica en general, cuenta con una fuerte barrera de entrada que consiste en el nivel de apalancamiento operativo que se requiere, lo que demanda una inversión elevada en los costos fijos asociados a determinada capacidad de instalación.

Si se tiene en cuenta las dificultades para el financiamiento en la actualidad de nuestro país, además del contexto actual de pandemia, en el que el sector industrial está sufriendo un momento de incertidumbre realmente importante, se podría decir que no existen grandes amenazas de nuevos competidores. Fundamentalmente por la relación personalizada y de calidad que tiene Man-Ser con sus clientes actuales, además de un contexto competitivo se necesitaría desarrollar una relación con el cliente similar, que normalmente lleva tiempo.

c) Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación con los proveedores en Man-Ser se basa en los siguientes criterios: precios, forma de pago, cantidades preestablecidas, productos sin defectos y plazos de entrega, siendo éste el principal.

Si el proveedor no llegara a cumplir con los criterios establecidos, los incumplimientos se registran en el sistema de compras de la empresa y luego esas observaciones son tenidas en cuenta al momento de decidir la compra. Algunos de los proveedores de Man-Ser S.R.L. son Sidensa S. A., proveedor de chapa, Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L., proveedores de tubos y planchuelas de aluminio.

De esta manera, la empresa lleva un estricto control de sus proveedores que le permite asegurarse de negociar con criterio y con fundamentos cada vez que tiene diferencia con un proveedor.

d) Poder de negociación de los clientes:

La norma ISO 9001 establece cuatro etapas para lograr la satisfacción del cliente: identificación de los clientes, recolección de información de los clientes, comprensión de las necesidades del mismo y gestión de las relaciones con el cliente.

Estas recomendaciones de la norma permiten negociar mejor con cada uno de los clientes, de los cuales tienen a través de esta metodología, mucha información. En el caso de Man-Ser, la

gestión del cliente es mucho más fácil aún, ya que cuenta con pocos pero grandes clientes, a los que conoce muy bien.

Los clientes de Man-Ser son: AIT, que realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total; Volkswagen Argentina para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total; Metalmecánica, Pertrak y Scania, por la compra de lavadoras y protectores, lo que demanda un 20 % de la producción; y el resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

e) Amenaza de servicios y productos sustitutos:

En la región no cuentan con competidores importantes ya que sus productos y servicios son muy específicos y se requiere de una gran infraestructura para poder llevarlos a cabo. A su vez, los servicios de posventa, requieren de una fidelización del cliente muy importante, que se logra con el tiempo y la confianza hacia la empresa, y esto hace que sea difícil encontrar una amenaza inminente o sorpresiva sobre esto.

*Diagnostico organizacional*

*Análisis F.O.D. A.*

Con el fin de analizar el caso en estudio y la situación en la que se encuentra inmerso, se confecciona esta matriz FODA, en la que se detallan las fortalezas y debilidades, (características de origen interno) y las oportunidades y amenazas (características de origen externo).

	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
Origen interno	<p><i>Fortalezas</i></p> <p>Tecnología de punta</p> <p>Infraestructura especializada</p> <p>Grandes Clientes</p> <p>Certificación normas ISO 9001</p> <p>Calidad de productos y servicios</p> <p>Relación personalizada con clientes y proveedores</p>	<p><i>Debilidades:</i></p> <p>Falta de formalización de los procesos de recursos humanos.</p> <p>Sobrecarga de tareas en algunos empleados de alta jerarquía</p> <p>No existe área ni acciones de Marketing</p>

	Precios competidores Industria madura	Página web simple y poco atractiva Escasa diversidad en su plantel (generaciones). Escasa o nula presencia en redes sociales.
Origen externo	<i>Oportunidades:</i> Perspectivas de expansión Nueva planta Posibilidad de exportar Escasa Competencia	<i>Amenazas:</i> Incertidumbre por restricciones por pandemia. Incertidumbre año electoral Inestabilidad cambiaria Alta digitalización y presencia en las redes de las empresas en la actualidad que pueden atraer los talentos más valiosos.

Cuadro 1: FODA. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, desde una perspectiva interna, la principal fortaleza de Man-Ser S.R.L está dada por su tecnología de punta y su especial atención al cliente a través de servicio técnico de calidad, mientras que su debilidad pasa fundamentalmente por la falta de formalización de los recursos humanos que engloba de alguna manera el resto de los puntos débiles enumerados. Como oportunidad de desarrollo externo hay gran potencial de expansión, producto del trabajo de calidad realizado desde los inicios de la organización, mientras que las principales amenazas tienen que ver con un contexto nacional socio económico y sanitario incierto. Asimismo, la gran presencia de corporaciones en las redes hoy en día, para la búsqueda de talentos entre otras cosas, representa a su vez una amenaza para Man-Ser que pronto necesitará reclutar personal y no estará en la “vidriera” de opciones para los que buscan empleo.

Ahora bien, habiendo estudiado varias perspectivas de análisis, desde los factores macroambientales (PESTEL), pasando por un análisis del microentorno de la organización (5

fuerzas de Porter) y considerando por último el estado de situación actual de Man-Ser (FODA), será posible realizar ahora, un análisis más específico desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos.

La organización Man-Ser se caracteriza por ser una empresa familiar, gestionada de manera profesional. Cuentan con certificación según normas ISO (9001), por lo que sus productos y servicios, así como también sus procesos internos están diseñados y controlados según estos estándares de calidad.

Respecto a la gestión de los recursos humanos, si bien cuentan con un proceso general establecido y certificado, falta formalización del proceso en la práctica y su alcance resulta limitado.

Melina, responsable del área, se aboca específicamente a tareas como el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. El proceso de reclutamiento y selección de personal se hace externo a través de una consultora para los puestos profesionales, e interno desde recursos humanos, para los demás puestos de trabajo.

Como puede observarse, quedan afuera muchas otras tareas inherentes al área, entre ellas la evaluación de la satisfacción del empleado y el desarrollo de una propuesta de valor al colaborador, dos acciones indispensables en la construcción e implementación de un proyecto de marca empleadora.

Por su lado, el área de Marketing, aliado indispensable de recursos humanos en la creación y la comunicación del *employer branding*, no se encuentra explotado como tal, ya que hasta ahora la empresa se ha preocupado por atender satisfactoriamente a sus grandes clientes de manera personalizada.

El único desarrollo en este sentido es una página web de estilo predominantemente formal y carente de creatividad. Tienen por otro lado, la intención de participar exponiendo en ferias del rubro, pero esta acción no se ha concretado aún y tampoco sería lo más atractivo para atraer a talentos de las nuevas generaciones.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el propósito de la empresa es expandirse, que su nómina actual de empleados es escasa (en algunos niveles se encuentran recargados de tareas) y sabiendo además que el plantel posee una edad promedio de 50 años, será sumamente necesario implementar rápidamente una política de atracción y conservación de talentos.



A través de la presente propuesta de trabajo, que requiere como primer paso definir y formular la propuesta de valor al empleado, se puede lograr construir y desarrollar una marca empleadora atractiva, de la que se sientan orgullosos los empleados actuales, pero también de la que quieran ser parte los futuros candidatos, que la empresa necesitará para su expansión.

## Marco Teórico

En este apartado se mencionan conceptos fundamentales para entender el abordaje del presente caso: marca empleadora, su relación con el marketing y la propuesta de valor al empleado como estrategia principal desde Recursos Humanos. Además, se define al community manager, como función primordial para la comunicación y el posicionamiento de ambas.

### *Marca empleadora: Marketing y Recursos Humanos*

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Blasco, Rodríguez y Fernández (2014).

Sobre el concepto de *employer branding* y su relación con el reclutamiento, Sabbadin (2020) afirma que “este término también conocido como Marca Empleadora, se refiere a aquellas estrategias que usan las compañías para ser atractivas tanto para su capital humano actual, como para candidatos externos a los que quiere atraer.”

El marketing se convierte así, en un aliado estratégico para el desarrollo de una marca empleadora que resulte atractiva, y que se diferencie de la competencia.

Ahora bien, si la definición queda reducida solo a estas conceptualizaciones, se corre el riesgo de dejar de lado el aspecto más sustancioso de la cuestión, que es la identidad y los valores organizacionales transmitidos a través de una marca.

En este sentido, Almeda (2017) define que “El *Employer Branding* no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador. En otras palabras, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos”.

En esta misma línea, Aguado y Jiménez (2017) afirman que “Proyectar a través de la marca (de compañía) los atributos ‘más apreciados’ o ‘más identificables’ por nuestros empleados potenciales, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se identifiquen con nuestra compañía, con nuestro saber hacer, significa atraer a aquellos a quienes más deseamos”.

### *Propuesta de valor al empleado*

Si la estrategia de *Employer Branding* se compone de acciones concretas que pretenden posicionar a la organización como un buen lugar para trabajar, se puede decir, citando a Goncer (2014) que, “El primer paso que hay que dar en el diseño y desarrollo de una estrategia de *Employer Branding* y sobre la que pilotará el resto, consiste en la definición de una Propuesta de Valor al Empleado o EVP”.

La EVP recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales. Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía. Goncer (2014).

Por su parte, desde un agudo análisis de este concepto, Borracchia (2015) manifiesta que: “Hay un cúmulo de iniciativas que es la propuesta de valor que se entrega a un empleado: el sueldo y todo lo que va más allá, tangible o intangible. Y en general, cuando se pregunta al empleado sobre esa propuesta, lo más probable es que sólo perciba una parte. Es lógico que eso pase, porque las compañías suelen ofrecer muchas cosas para todos, y no para cada uno. Para crear compromiso hay que customizar la PVE. No se puede ofrecer lo mismo para todos cuando somos diferentes”.

En este mismo sentido Aguado y Jiménez (2017) señala que: “La Propuesta de Valor al Empleado perfecta guarda el equilibrio entre hablar para la totalidad de los empleados que componen la organización y transmitirse mediante acciones segmentadas para cada colectivo, también atendiendo a las distintas generaciones.”

Y de manera concluyente, en el mismo artículo expresa que: “Esta EVP ha de trascender la mera enumeración de las ventajas que los empleados reciben a partir de su relación laboral. Su redacción y presentación ha de ser rompedora, creativa y capaz de llegar a los distintos colectivos de forma individualizada”.

### *Community manager*

Moreno (2014) describe al *community manager* diciendo que: “Es un profesional especializado en el uso de herramientas y aplicaciones 2.0 que se encarga de gestionar las redes sociales y los nuevos canales de comunicación de una empresa. Es el embajador de la marca en internet.”

Por su lado, haciendo referencia a la particularidad de este profesional, La cultura del Marketing (2021) aporta que su trabajo se divide en cuatro funciones básicas: la creación y gestión de

contenidos, el monitoreo constante de las redes, la comunicación con la comunidad y la planificación de las acciones de marketing digital.

Por último, y haciendo referencia a la presencia de estos profesionales en las organizaciones, Moreno (2021) analiza que: “La consecución de resultados a largo plazo y la progresiva profesionalización de las competencias de los community managers ha llevado a la consolidación de este nuevo rol en los entornos corporativos. Todavía queda mucho por recorrer, pero también hay ya cierto camino andado y la experiencia permite demostrar la necesidad de estos profesionales en las empresas.”

A través de este recorrido de conceptos, se puede apreciar entonces la importancia de desarrollar una marca empleadora que pueda ser instrumentada desde la gestión conjunta de profesionales de marketing y recursos humanos, con el fin de atraer y conservar talentos.

Se entiende también, la relevancia de analizar los “atributos más preciados” de la organización, que mantienen satisfechos a los colaboradores actuales y, a partir de ahí fomentar su compromiso, a través de la generación de una propuesta de valor, que los convierta en verdaderos embajadores de marca.

Se puede comprender con Goncer la necesidad de definir una PVE, pero se debe tener en cuenta la discrepancia con los conceptos de Borracchia, cuando afirma que no es conveniente ofrecer a todos lo mismo, sino que hay que “customizar la PVE”. Por último y en línea con esto, Aguado y Jiménez plantean abordar el tema desde el análisis generacional, pudiendo observar ahí que las nuevas generaciones tienen características muy particulares, que definen su manera de pensar y de actuar en el ámbito laboral.

Por último y atendiendo a la necesidad actual de visibilizar a las empresas en las redes para poder brindarles mejor competitividad en la llamada guerra del talento, se hace necesario entender la función del community manager en las organizaciones.

Se puede concluir entonces, que cualquier organización que en tiempos actuales pretenda seguir desarrollando su capital humano, necesitará contar con una marca empleadora atractiva, presente en las redes sociales y el internet y definida en base a una propuesta de valor clara y auténtica, que permita lograr ese *engagement* necesario para una relación productiva y duradera con las nuevas generaciones.

## Diagnóstico

Ante lo expuesto hasta aquí, queda claro que Man-Ser S.R.L es sin dudas una empresa pujante, con gran fortaleza en cuanto a la calidad de sus productos y servicios y con un buen posicionamiento en el mercado, lo que le permite delinear una visión en la que anhela ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica.

La principal problemática es, sin embargo, la falta de posicionamiento y desarrollo de una marca empleadora que le permita en plena expansión, atraer y retener los talentos que necesite.

Las acciones del área de marketing han sido hasta ahora, escasas. Toda la presencia de la marca en Internet es una página web de estilo demasiado formal y poco creativo, lo que no constituye una imagen corporativa atractiva a las nuevas generaciones.

Respecto a las acciones internas de Recursos Humanos, faltan formalización de los procesos y planificación en base a objetivos internos. Si bien existe un buen proceso de inducción al puesto de trabajo, no cuentan con una política de compensaciones y beneficios, ni una propuesta de valor al empleado que esté pensada y diseñada en base a lo que los colaboradores valoran de la organización.

En lo que respecta a la acción específica de búsqueda y reclutamiento de personal nuevo, la empresa no publica en portales, ni en redes sociales por lo que no tiene visibilidad virtual en el mercado laboral actual. Como ejemplo en LinkedIn, considerada la red social laboral por excelencia, cuentan con un perfil sin armar, con muy poquitos seguidores y en el que aún no tienen publicaciones realizadas.

Sumado a la intención de crecer e incursionar en nuevos mercados, la actual nómina de personal, constituirá un problema. En aproximadamente 15 años, la mayor parte de sus trabajadores habrá llegado a su edad jubilatoria, por lo que se deberá ir proyectando la incorporación de talento joven y especializado, en un corto o mediano plazo.

Se plantea entonces, la necesidad perentoria de emprender un proyecto de creación e implementación de una marca empleadora fuerte y atractiva en Man-Ser, a través de una propuesta de valor al empleado que le permita contar con los talentos que necesitará y de un buen posicionamiento de ambas en las redes sociales. Se podría decir, que ese nuevo posicionamiento en el mercado laboral actual, es lo que necesita para mejorar la visualización de la empresa, más allá de las fronteras actuales. Y Man-Ser cuenta con el potencial para hacerlo.

Además, considerando que el posicionamiento de una marca empleadora lleva tiempo, se puede afirmar que se encuentra en el momento preciso para hacerlo.

Sólo se necesita la decisión de la dirección y el firme propósito del área de Recursos Humanos, de trabajar con el área de marketing para lograr este importante propósito, comenzando por entender qué valoran los colaboradores actuales de la cultura organizacional, analizando qué se puede ofrecer a los nuevos talentos a través de una propuesta de valor atractiva, y buscando la mejor forma de transmitirlo.

En tal sentido y para entender la importancia de que este proceso debe estar gestionado fundamentalmente por el área de Recursos Humanos, Alles (2014) advierte que “Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse en consignas publicitarias, sino, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos”.

### *Conclusión Diagnostica*

Con la implementación de la presente propuesta de definición y desarrollo de la marca empleadora en Man-Ser, a través de la elaboración de una propuesta de valor al empleado que impacte positivamente en las nuevas generaciones y de su efectiva transmisión a través de canales de comunicación más atractivos, la organización se asegurará de tener una buena y rápida inserción de talento en su proceso de crecimiento y expansión. Como resultado de estas acciones, se estima que la organización podrá aumentar su productividad en un 10%.

De manera accesoria, el trabajo previo de definición de los atributos y beneficios percibidos por los empleados, y la conclusión de los mismos en una propuesta de valor determinada, sumado a la revisión de algunos procesos internos, hará que el área de recursos humanos comience a funcionar de una manera más profesional, contando con la materia prima para formalizar una política de compensaciones y beneficios, por ejemplo.

Por último, y fundamentalmente, es indiscutible que toda acción que tenga que ver con el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa y su comunicación en diversos canales, traerá aparejado mejor posicionamiento de la organización en el mercado, mayor productividad y una ventaja competitiva más, frente a la competencia.

## Plan de Implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Lograr un mejor posicionamiento de la empresa Man-Ser S.R.L en el mercado laboral, a través de la definición y desarrollo de su marca empleadora, con el fin de fortalecer el compromiso de sus actuales colaboradores y atraer nuevos talentos, incrementando como consecuencia su productividad, en un 10%.

#### *Objetivos específicos*

- Definir y formular la propuesta de valor al empleado (PVE) a partir de los atributos valorados de la organización por sus colaboradores actuales y de los atributos que esperan encontrar los jóvenes que buscan trabajo en la región.
- Definir las características de la marca empleadora, en conjunto con el área de Marketing, analizando la imagen actual y la imagen deseada de la empresa en el mercado laboral futuro y establecer los objetivos para lograrlo.
- Contratar de manera externa un especialista en *Community Manager*, como responsable de administrar la web y las redes sociales, gestionando y comunicando a través de ellas la marca empleadora, con el fin de incrementar la visibilidad y reputación de la organización.

#### *Alcance y limitaciones*

El plan de implementación se llevará adelante en la empresa Man-Ser ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina.

La propuesta tendrá una duración de 10 meses para su implementación, desde Agosto de 2021 hasta Abril de 2022 inclusive.

Como limitaciones al plan, varias acciones se realizarán de manera virtual, como por ejemplo, algunas reuniones de trabajo, debido al contexto actual de pandemia. Aquellas que se realicen de manera presencial, respetarán los protocolos actuales de distanciamiento social.

#### *Acciones*

➤ *Definir y formular la PVE de la organización:*

La Propuesta de Valor al Empleado (EVP) de una organización responde, a través de los atributos que la componen, a la «promesa» que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros. Aguado y Jiménez (2017).

En base a esta importante afirmación, se proponen dos acciones previas a la formulación de la PVE en Man-Ser, para conocer los atributos valorados por sus colaboradores actuales y los atributos que buscan los jóvenes de la región de Córdoba, y de esta manera, poder definir una PVE que logre atraer y fidelizar los talentos que la organización necesitará para su inminente expansión.

Realización de una encuesta de satisfacción de empleados (Anexo I):

Como primera acción para poder definir cuáles son los aspectos de la organización más valorados por sus colaboradores, se plantea realizar una encuesta de satisfacción de empleados, donde puedan evaluar de manera rápida y anónima, algunas cuestiones acerca de la organización como marca empleadora.

Esta encuesta consiste en evaluar el grado de satisfacción respecto a 33 sentencias, agrupadas en distintos temas, atribuyendo un puntaje del 1 al 5, donde 1 sería “nada conforme o nada de acuerdo” y 5 que correspondería a “muy conforme o muy de acuerdo”. Esta herramienta es muy fácil de responder y no lleva más de 10 minutos contestarla. Los distintos temas son: orgullo de pertenencia, comunicación, liderazgo, factores de motivación, clima laboral, capacitación y seguridad e higiene.

Se propone administrar la encuesta por grupos y se sugiere también, luego de la tabulación, brindarles una devolución de resultados, acción que no solo enriquece el análisis, sino que le da un valor extra a la herramienta y los predispone de buena manera para una próxima.

En síntesis, lo que se busca con esta encuesta es saber qué aspectos valoran los empleados de Man-Ser como marca empleadora, qué atributos son considerados como satisfactorios y de manera general, si consideran que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Duración: considerando que son sólo 30 personas a encuestar (nómina actual de empleados), la duración de esta acción se estipula en 4 semanas.



Recursos: Servicios de externo de Consultora de Recursos Humanos, especialista en Marca Empleadora.

Costo: \$ 70.000

Cuestionario a jóvenes en búsqueda activa de trabajo (Anexo II):

Con el fin de relevar información acerca de qué aspectos valoran los jóvenes menores de 25 años de la zona de Córdoba en la que se ubica Man-Ser, se plantea la realización de un cuestionario, pidiendo colaboración para responderlo a aquellos jóvenes que envían sus curriculum vitae a la consultora.

Se propone un cuestionario breve con la herramienta de formularios de Google, que permite rápida y claramente obtener los resultados de lo que queremos investigar.

Es importante aclarar que, para elaborar las preguntas, se ha tomado como referencia la bibliografía sobre millenials y centennials, especialmente Borracchia (2017) y Aguado y Jiménez (2017). Además, se ha consultado un artículo de García Muñoz (2003), sobre cuestionarios como instrumentos de la investigación, en el que sugiere algunas pautas para cuidar la objetividad y evitar la inducción de las respuestas.

Duración: Será también de 4 semanas, simultáneamente a la encuesta que se realizará en la organización, aprovechando que esta herramienta tabula automáticamente y es exclusivamente online.

Recursos: Contactos de postulantes de la consultora

Costo: Uso de la base de datos de la consultora y análisis de los datos \$40.000

Formulación de la PVE

Se proponen reuniones formales con la Responsable de Recursos Humanos de la organización, para analizar los resultados de las encuestas, que constituirán la base a partir de la cual se podrá construir una propuesta de valor al empleado atractiva. Con la encuesta de satisfacción implementada a los colaboradores actuales, se logrará definir qué atributos valoran de su organización como marca empleadora y, por otro lado, con el cuestionario a los jóvenes que

buscan empleo, se podrá relevar qué beneficios o atributos esperan encontrar las nuevas generaciones, al momento de ingresar a una compañía, en la zona geográfica y área cultural específica en la que se halla situada Man-Ser S.R.L.

Una vez definidos los atributos valorados por los colaboradores y anhelados por los potenciales candidatos, se estará en condiciones de formular la propuesta de valor al empleado.

Atendiendo a las recomendaciones de Aguado y Jiménez (2017) se formulará la PVE, siguiendo una serie de características persiguiendo el fin de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización. Estas características son:

1. Alineada con el negocio: debe hablar de lo que es particular del tipo de trabajo que se realiza en la empresa.
2. Relevante: centrarse en aquellos aspectos que sean relevantes tanto para los candidatos potenciales, como para los actuales empleados.
3. Real: debe ser algo que la organización pueda ofrecer. Es el punto de intersección entre lo que el *target* valora y lo que la empresa efectivamente ofrece.
4. Diferencial: debe construir un mensaje que distinga a la empresa de la competencia.
5. Memorable: deberá reflejar sólo ideas fundamentales que faciliten la asociación y el reconocimiento de la marca.

Duración: 8 semanas de trabajo

Recursos: Asesoramiento de la consultora

Costo de la etapa de formulación de la PVE: \$ 120.000 (encuesta de satisfacción de empleados, cuestionario a jóvenes en busca de empleo, PVE)

Revisión de procesos de RRHH relevantes para el desarrollo de la nueva marca empleadora.

Como acción indispensable para que la PVE, sea una propuesta real, coherente con lo que la organización puede ofrecer, y la marca empleadora sea genuina, se propone la revisión de algunos procesos de la gestión de Recursos Humanos.

Será importante hacer especial foco en los siguientes procesos:

Búsqueda, selección y reclutamiento de personal: La PVE juega un papel importante en el contrato emocional que el colaborador realiza con la empresa incluso antes de ingresar a trabajar. Por esta razón se trabajará con recursos humanos para que logre transmitir desde la primera

entrevista, el valor de la propuesta que tiene para hacer como empleador, pero también se trabajará con Marketing y especialmente con el nuevo *Community Manager*, para que ya desde el aviso de búsqueda se represente una marca empleadora atractiva a nuevos talentos.

Capacitación y Desarrollo: Según Borraccia, C. (2017) las nuevas generaciones son inquietas y se aburren fácilmente, por lo que posibilitar cierta característica en el aprendizaje deberá ser considerada. El contenido visual es un factor clave, según expresan Aguado y Jiménez al relatar la experiencia de SAP (2017, p.57). Se sugiere entonces comenzar analizando las propuestas actuales de capacitación y considerar nuevas formas de implementarlas, programas de e-learning que permitan la autogestión de contenidos, metodologías ágiles y flexibilidad horaria para tomar la capacitación, contenidos breves y concretos.

Compensaciones y beneficios: se propone analizar cuáles son los criterios en el sistema de compensaciones y cuáles son los beneficios que los jóvenes de las nuevas generaciones esperan obtener.

En esta revisión de la gestión de algunos procesos de Recursos Humanos, habrá lógicamente algunas acciones que podrán modificarse rápidamente, pero también habrá otras que requerirán de una reformulación posterior a la presente propuesta. La importancia de esta acción es la posibilidad de ir alineando coherentemente la gestión de los recursos humanos y su planificación a lo que se ofrece en la nueva PVE y en la consecuente marca empleadora.

Duración: 12 semanas

Costo: Honorarios de la Consultora \$160.000

➤ *Definición y creación de la marca empleadora*

Reuniones de trabajo interdisciplinar entre Recursos Humanos y Marketing

Una vez definida la PVE y comunicada al responsable del área de Marketing, se trabajará en conjunto para definir las características de la marca empleadora.

Con la asesoría y orientación de la consultora, y sus conocimientos del mercado actual, se podrá analizar en conjunto la situación actual y la situación deseada, y se delinearán estrategias para alcanzarla esta última.

El área de Marketing ofrecerá todo su conocimiento y expertise para proponer una marca empleadora, interesante y atractiva, que logre atraer nuevos talentos y fidelizar los existentes, basada en las características definidas en la PVE.

Recursos humanos por su lado, aportará todo lo trabajado en el momento de definir la PVE, para que la marca empleadora no se convierta en un mero acto publicitario, sino en un conjunto de herramientas de marketing que expresan de manera fidedigna las características de la organización como empleadora.

Duración: 8 semanas

Costo: \$150.000

#### Definición de objetivos del plan de desarrollo de marca empleadora

La consultora trabajará con el responsable de Marketing en la fijación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, según metodología SMART, delineándose de esta manera una estrategia de implementación de la marca empleadora, que luego será efectivamente comunicada al responsable de gestionar las redes y los canales de comunicación, el *Community Manager*.

En base a estos objetivos, también se fijarán los indicadores por los cuales será evaluada la gestión del CM, durante el primer año de trabajo.

Según Employer Branding Lab (2021) los 9 pasos para poner en marcha una exitosa estrategia de *employer branding* son los siguientes:

- Paso 1 | Definición del Público Objetivo (tanto a nivel interno como externo)
- Paso 2 | Análisis de la Situación Actual (por parte del Público Objetivo)
- Paso 3 | Análisis de la Situación Deseada
- Paso 4 | Definición de los Objetivos (con mención de los KPIs principales)
- Paso 5 | Definición de la EVP (*Employee Value Proposition*, la respuesta concreta a la pregunta “¿Por qué debería trabajar en vuestra empresa, y no irme a la competencia?”)
- Paso 6 | Definición de los Principales Canales de Comunicación
- Paso 7 | Puesta en marcha de Acciones Internas (dentro de la empresa)
- Paso 8 | Definición de Acciones Externas (fuera de la empresa)

- Paso 9 | Monitorización y Evolución constante

Siguiendo este modelo, solo quedarían llevar adelante los últimos 4 pasos, y para eso es que será necesaria la contratación de un *Community Manager*.

Recursos: Asesoría y seguimiento de la consultora de Recursos Humanos, especialista en Marca empleadora

Duración: 4 semanas.

Costo: Honorarios consultora \$80.000

➤ *Contratación de un responsable de Community Manager CM*

Se propone contratar una persona encargada de gestionar los canales de comunicación (internos y externos), publicar y monitorear las redes sociales y la web, *aggiornando* y mejorando así, la imagen de la organización.

La contratación será mediante *outsourcing*, metodología que permite reducir costos fijos de la empresa, contando con conocimientos especializados, además de introducir mejor tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla. Sumado a esto incrementa la innovación, creatividad y consecuente rentabilidad en la organización.

Entre las responsabilidades del CM están las de crear, publicar y monitorear los contenidos de las redes sociales e interacciones que los seguidores tienen con la marca, escuchar a los usuarios y responder a sus comentarios y consultas.

Sus tareas específicas serán la creación de perfiles de Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y anuncios publicitarios; diseño de identidad en redes, perfil, biografía e historias; generación y redacción de contenido personalizado; mantenimiento de feedback y retoques fotográficos.

Como parte integrante de la estrategia de marketing de la empresa, reportará tanto a Marketing como a Recursos Humanos, dependiendo si se trata de un tema de clientes externos o de potenciales candidatos.

Por esta razón, se sugiere que la búsqueda sea realizada por el departamento Recursos Humanos y la selección final la realicen en conjunto con Marketing y con la Gerencia General. En las pymes,

la Gerencia General suele muchas veces, participar de la selección final de algunos candidatos y esta parece ser una incorporación que así lo amerita

Una vez incorporado el CM, acordará junto con el responsable de Marketing, la estrategia comunicacional, los diseños que utilizarán para llamar la atención de los usuarios y los recursos creativos que pondrán en marcha para lograr la visibilidad y el efecto de atracción y retención de talentos que serán necesarios para los nuevos desafíos de expansión de la empresa.

Su contrato será *freelance* de manera que deberá trabajar de manera autónoma, respetando los objetivos y los tiempos propuestos en el plan de implementación de la marca empleadora.

Duración de la búsqueda: 4 semanas

Costos: Publicación de aviso online \$6.579 (Bumeran, aviso simple) y \$6579 (Zona Jobs, aviso Classic

Servicio de CM: \$42.000 mensuales, \$504.000 anuales.

### *Medición de la propuesta*

*Marco de tiempo para la puesta en marcha Diagrama de Gantt. Figura 2*

DIAGRAMA DE GANTT: Tiempo en meses										
ACCIONES	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Ene	Feb	Mar	Abril
Encuesta de satisfacción de empleados										
Cuestionario a jóvenes en busca de empleo										
Formulación de la PVE										
Revisión de los procesos de RRHH para la implementación de la PVE										
Definición de las características de la marca empleadora										
Definición de objetivos del plan de implementación de la ME										
Contratación del CM										

Figura 2. Fuente: elaboración propia.

Es importante aclarar que, si bien la presente propuesta culmina en la semana 20 con la implementación de la Marca Empleadora ya redefinida en base a la nueva PVE, los resultados del impacto se podrán evaluar 6 meses después, una vez que el CM haya implementado las acciones específicas de visibilidad virtual de la empresa en la web.

### *Evaluación del impacto de la aplicación*

#### *Retorno de la inversión (ROI)*

El retorno de la inversión (ROI, siglas de *Return of Investment*) es un indicador que permite medir cuál será la ganancia obtenida en razón de las inversiones realizadas. Para calcularlo se contempla la totalidad de costos involucrados en el plan de implementación y para actualizar los últimos datos que se conocen de las ganancias de la organización (que son de 2018), se le suman los datos de la inflación de nuestro país hasta la actualidad.

En 2019 fue de 53,8%, en 2020 de 36,1% y hasta Mayo de 2021 en un 17,6%. (INDEC 2021)

*Calculo del ROI. Tabla 1*

Costos del plan de implementación	Valor unitario	Total
Honorarios Consultora Encuesta de Satisfacción de empleados	\$70.000	
Honorarios Consultora. Cuestionario a jóvenes	\$40.000	
Honorarios Consultora. Formulación de la PVE	\$120.000	
Honorarios Consultora Revisión de procesos	\$160.000	
Honorarios Consultora Definición Marca Empleadora	\$150.000	
Honorarios Consultora Definición del Plan de Implementación ME	\$80.000	\$620.000
Búsqueda de <i>Community Manager</i> . 2 Avisos	\$6579	\$13.158
Honorarios del <i>Community Manager</i> (proy.12 meses)	\$42.000	\$504.000
<b>Total de la Inversión</b>		<b>\$1.137.158</b>
<b>Cálculo del beneficio esperado</b>		
Estado de Resultados 2018	\$13.118.036	
Actualización Inflación 2019 (53,8%: \$7.057.503)	\$20.175.539,4	
Actualización inflación 2020 (36,1%: \$7.283369,72)	\$27.458.909,1	
Actualización inflación a Mayo de 2021 (17,6%: 4.832.768)	\$32.291.677	\$32.291.677
Resultados esperados: 10% de incremento de la productividad		\$3.229.167,7
<b>Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)</b>		
Fórmula: (Beneficios-Costos) / Costos x 100: ROI		
(3.229.167,7-1.137.158) / 1.137.158 x 100: <b>183,9%</b>		

Tabla 1: ROI. Elaboración propia

Con los datos obtenidos, se puede concluir que: los retornos esperados de la inversión, deducidos los costos a erogar, representan el 183,9% de la misma. Dicho de otra manera, cada \$100 invertidos retornarán \$183,9 dejando así, un saldo positivo a la organización.

## Conclusiones y Recomendaciones

Mediante el presente reporte de caso se plantea el problema de la ausencia de una marca empleadora fuerte y posicionada en el mercado laboral de la industria Man-Ser S.R.L. La problemática resulta altamente atendible, ya que la empresa planea su expansión a nuevos mercados y la nómina actual de empleados es de 30 personas, con un promedio de edad de las mismas de 50 años.

Al analizar las características generales de la organización y especialmente de la gestión de los recursos humanos, se plantea la necesidad de desarrollar la marca empleadora de Man-Ser, a partir de la definición y formulación de una propuesta de valor al empleado, que no solo aspire a conservar a los colaboradores actuales de la organización, sino que también permita atraer a las nuevas generaciones en los próximos tiempos.

Resulta sumamente primordial que la propuesta de valor al empleado esté alineada con el negocio, sea relevante, real, diferencial y memorable para que, al momento de crear y gestionar la marca empleadora, se haga desde la integridad y la coherencia con la realidad de la organización.

Por otro lado, es necesario que para la definición de las características de esta marca empleadora, participe activamente el responsable de Marketing de la empresa, que lleve adelante la creación de la misma y que proyecte la puesta en marcha e implementación de una marca atractiva e impactante, que transmita la propuesta de valor al empleado de una manera efectiva.

En la actualidad, la presencia en las redes y en el internet es tan importante que, se plantea la contratación de un *community manager* que gestione la marca empleadora, con el fin de visibilizar y posicionar a Man-Ser en el mercado laboral actual. La responsabilidad del *community manager* es crear contenido, publicar y monitorear los contenidos de las redes sociales e interacciones que los seguidores tienen con la marca, escuchar a los usuarios y mantener el *feedback* con ellos, respondiendo a sus comentarios y consultas.

Respecto a este punto, se recomienda en el lapso de un año, evaluar el desempeño del servicio de *community management*, para poder determinar si los resultados han sido provechosos y si se han cumplido los objetivos planteados con el responsable de Marketing.



También se sugiere seguir gestionando la propuesta de valor al empleado desde Recursos Humanos y la marca empleadora junto con el *Community Manager*, más allá del tiempo estipulado, quizá con una nueva planificación de acciones, ya que de esta manera se puede lograr que los empleados se sientan aún más orgullosos de trabajar en la compañía, convirtiéndose consecuentemente en verdaderos embajadores de la marca hacia el exterior. De esta manera, los beneficios de esta propuesta pueden seguir aumentando de manera exponencial y con ellos, la productividad de la organización.

En cuanto al área de Recursos Humanos, se sugiere continuar revisando y reformulando con la consultora externa, los procesos de gestión de personas y, por otro lado, evaluar en el momento de la expansión de la organización, si será necesaria la incorporación de un nuevo miembro al área, con quien la actual responsable pueda trabajar en equipo, compartiendo responsabilidades y dividiendo tareas.

En el contexto actual de incertidumbre provocado por la pandemia y de inestabilidad económica presente en nuestro país, las industrias y las organizaciones en general, proyectan con mucha cautela sus próximos pasos. Por esta razón, se recomienda para los futuros proyectos de la organización, llevar adelante planes de acción por etapas, como el que se propone en este trabajo, que permiten llevar el control y seguimiento de cada una de las acciones e ir evaluando sus resultados. La correcta planificación y la medición de las acciones, tanto en lo que respecta al seguimiento de los plazos acordados, como la importancia de incluir el cálculo del retorno a la inversión, son siempre herramientas que resultan indispensables.

## Referencias

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

Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A

Borracchia, C. (2015). *Despertando El Compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. 1era edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Agustín Di Candia.

Borrachia, C. (2017) *Las Compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de la marca empleadora*. 1era edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Agustín Di Candia.

Borracchia, C. (2016) *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora*. 1a ed . Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Nicolás Agustín Di Candia.

Borracchia, C. (2016) *Marca empleadora. RRHH Digital*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/119956/Marca-empleadora>

Borracchia, C. (2015) *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Borrachia, Carolina.

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

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

Ley N° 20.744. *Ley de Contrato de Trabajo*. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.35

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

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

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

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

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

Moreno, M: *La enciclopedia del Community Manager*. Ediciones Deusto, España, (2021).

Moreno, M: *El gran libro del Community Manager*. Ediciones Deusto, España, (2014).

Otero Ruiza, E.; Gago García, M.L.; García Leal, C. y López Barra, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, España (2017).

Sabbadin, G., (2020). *Recursos Humanos Y Clima Laboral: Áreas Claves Para La Gestión Del Employer Branding - Identidad 21*. Extraído de: <https://21.edu.ar/identidad21/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding>

Blasco, M. Rodriguez, A. y Fernandez, S. (2014). *EmployerBranding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Bussines Review

García Muñoz, Tomás (2003) *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Almendralejo, España.

Guamán Mullo (2020). *Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos*. (Trabajo de Investigación) Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.

Amadeo, I (2017). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones*. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Amadeo,%20Iv%c3%a1n%20Ezequiel.pdf>

Pagani, O. 2019. *Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME*. (Trabajo Final de Graduación) Universidad Siglo 21. Córdoba, Argentina.

Almeda, C. (2020). *Qué Es El Employer Branding: Definición Y Ejemplos*. [Mensaje en un blog]. Talent Clue. Recuperado de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>.

Branzai (2014). *El empleado como valor de marca* . Recuperado de: <http://www.branzai.com/2014/08/el-empleado-como-valor-de-marca.html>

Employer Branding Lab. *Employer Branding. Guía definitiva para atraer y fidelizar el talento*. Recuperado de: [Guía Completa Employer Branding \[2021\]: definición, trucos casos de éxito \(employerbrandinglab.com\)](http://www.employerbrandinglab.com)

Employer Branding Lab. *¿Cuáles son los pasos para poner en marcha una exitosa estrategia de Employer branding?* Recuperado de: <https://employerbrandinglab.com/employer-branding>

Goncer, C. (2014) *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. Capital Humano, N° 289. Recuperado de: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11100/c\\_422\\_060\\_a\\_ch\\_desarrollo\\_de\\_la\\_evp\\_289.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11100/c_422_060_a_ch_desarrollo_de_la_evp_289.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) Informes de Prensa. Recuperado de:  
[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_21CD878A2A5B.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf)

Infobae (2021): *Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020*. Recuperado de  
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>

Infobae (2021) *La inflación fue del 48 por ciento en Marzo*. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/la-inflacion-fue-del-48-por-ciento-en-marzo-y-llego-al-426-por-ciento-en-el-ultimo-ano/>

Infobae (2021) *Segunda Ola de Covid 19*. Recuperado de:  
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/15/segunda-ola-de-covid-19-que-les-pide-el-gobierno-a-los-industriales-para-evitar-mayores-restricciones-en-la-economia/>

La Cultura del Marketing consultora. *Qué es un community manager?* Recuperado de:  
<https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-community-manager/>

Telam (2021): *El índice de pobreza subió al 42% al cierre del segundo semestre del 2020*.  
Recuperado de:  
<https://www.telam.com.ar/notas/202103/549270-pobreza-indigencia-indec.html>

Titular.com (2021) *Objetivos SMART: que són y cómo utilizarlos*. Recuperado de:  
<https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>

MAN-SER, s. f. a, *Nosotros*. Recuperado de: <https://goo.gl/T5hFdz>

## Anexo I

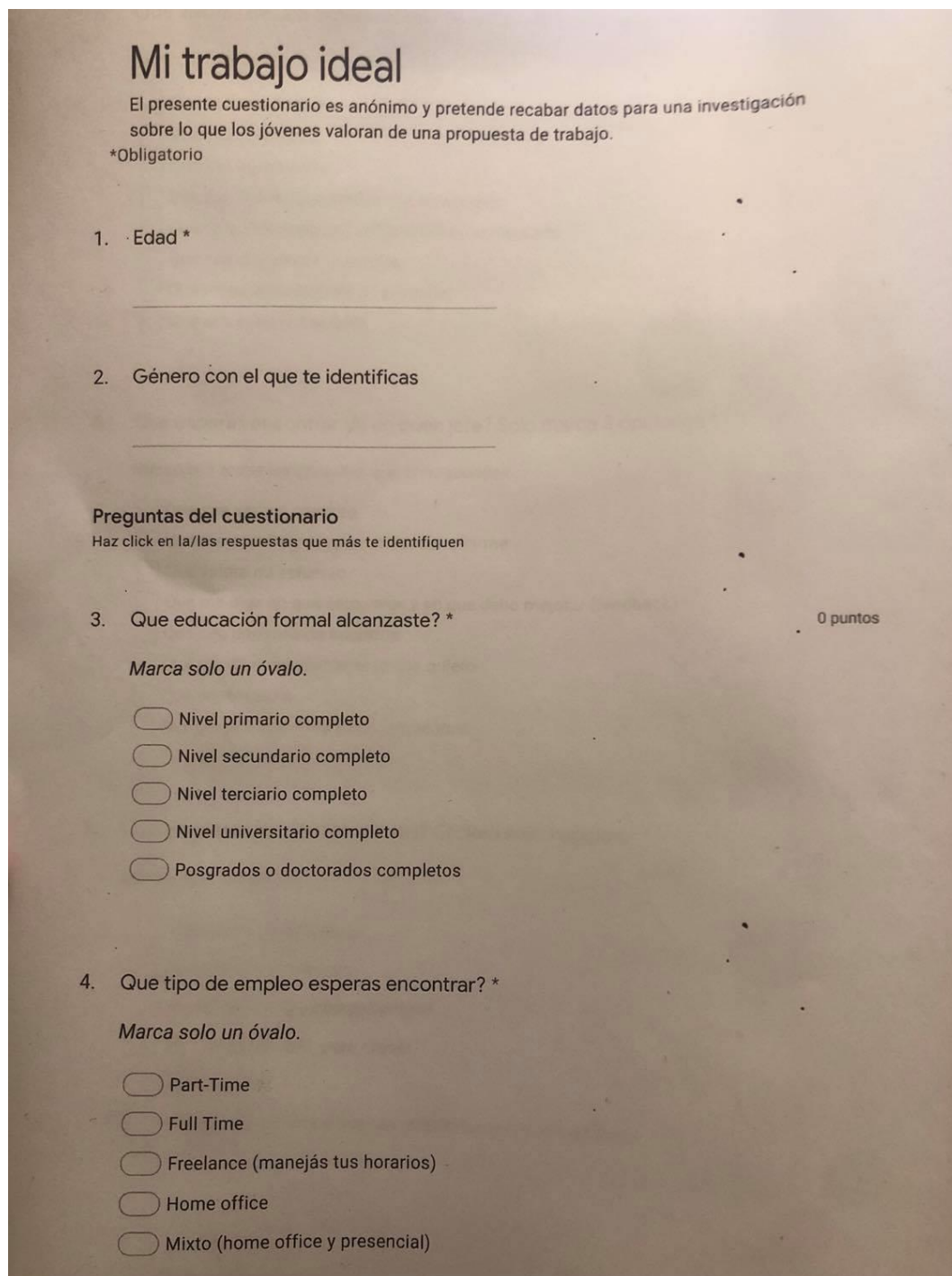
### Encuesta de Satisfacción de Empleados

Marque con un círculo

1. ¿Cuán satisfecho estás de trabajar en este lugar?	5	4	3	2	1
<b>2. Orgullo y Sentido de pertenencia</b>					
2.1 Me siento parte importante de la organización.	5	4	3	2	1
2.2 Siento que ésta es una empresa importante en la ciudad.	5	4	3	2	1
2.2 Hago más de lo necesario para cumplir mi tarea.	5	4	3	2	1
2.4 Me preocupa mejorar la calidad de mi trabajo.	5	4	3	2	1
2.5 La mayoría de la gente que trabaja aquí se preocupa por mejorar la calidad de su tra	5	4	3	2	1
2.6 En esta org se respeta la diversidad (género, religión, política, cultural, de capacidad	5	4	3	2	1
<b>3 Comunicación</b>					
3.1 Aquí mantenemos una comunicación clara y eficaz entre todos.	5	4	3	2	1
3.2 Los responsables de la organización comunican claramente.	5	4	3	2	1
3.3 Recibimos comunicación clara sobre los objetivos de la organización	5	4	3	2	1
3.4 Se recibe siempre nuestras inquietudes con una escucha abierta y accesible.	5	4	3	2	1
3.5 Tengo siempre la posibilidad de plantear cualquier inconveniente y ser escuchado	5	4	3	2	1
<b>4 Liderazgo</b>					
4.1 Los responsables de la organización incentivan y promueven el buen clima laboral.	5	4	3	2	1
4.2 En esta organización existe favoritismo	5	4	3	2	1
4.3 Los responsables de la organización resuelven los problemas de la misma.	5	4	3	2	1
4.4 Aquí se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre sectores.	5	4	3	2	1
<b>5 Motivación</b>					
5.1 Aquí el personal recibe un pago adecuado por su trabajo.	5	4	3	2	1
5.2 La forma y los tiempos de pago son respetados mes a mes.	5	4	3	2	1
5.3 Me dan los recursos y herramientas para hacer mi trabajo.	5	4	3	2	1
5.4 Aquí se anima a la gente para trabajar cada vez mejor.	5	4	3	2	1
5.5 Aquí se reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra.	5	4	3	2	1
5.6 Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	5	4	3	2	1
<b>6 Clima Laboral</b>					
6.1 Aquí se trabaja con un clima laboral ameno y saludable.	5	4	3	2	1
6.2 Las relaciones entre compañeros son buenas y saludables.	5	4	3	2	1
6.3 Aquí las personas se preocupan por los demás.	5	4	3	2	1
6.4 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	5	4	3	2	1
<b>7 Capacitación</b>					
7.1 Pienso que la capacitación que se nos brinda es acorde a lo que necesitamos.	5	4	3	2	1
7.2 La capacitación que recibimos es completa y suficiente.	5	4	3	2	1
7.3 La mayoría de la gente que trabaja aquí esta capacitada y es idónea en su trabajo.	5	4	3	2	1
<b>8 Seguridad Laboral y Condiciones de Trabajo</b>					
8.1 En esta Organización se nos dan los elementos necesarios para cuidar nuestra segu	5	4	3	2	1
8.2 En esta Organización nos enseñan como cuidar nuestra seguridad laboral.	5	4	3	2	1
8.3 Puedo decir que mi lugar de trabajo tiene las condiciones físicas adecuadas.	5	4	3	2	1
9. Teniendo en cuenta todo esto, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar.	5	4	3	2	1

## Anexo II

Cuestionario “Mi trabajo ideal”: <https://forms.gle/8KRiKa8S8FjGuxNH9>



**Mi trabajo ideal**

El presente cuestionario es anónimo y pretende recabar datos para una investigación sobre lo que los jóvenes valoran de una propuesta de trabajo.

\*Obligatorio

1. Edad \*

\_\_\_\_\_

2. Género con el que te identificas

\_\_\_\_\_

**Preguntas del cuestionario**

Haz click en la/las respuestas que más te identifiquen

3. Que educación formal alcanzaste? \* 0 puntos

*Marca solo un óvalo.*

Nivel primario completo

Nivel secundario completo

Nivel terciario completo

Nivel universitario completo

Posgrados o doctorados completos

4. Que tipo de empleo esperas encontrar? \*

*Marca solo un óvalo.*

Part-Time

Full Time

Freelance (manejas tus horarios)

Home office

Mixto (home office y presencial)



3/2021

5. Que valoras de una organización? Solo haz click en 3 opciones. \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Que sea reconocida
- Que sea respetada
- Que sea competitiva
- Que sea moderna y cuente con tecnología
- Que tenga trayectoria y antigüedad en el mercado
- Que sea una empresa familiar
- Que tenga aspiraciones de progreso
- Que sea estable y segura

6. Que esperas encontrar de un buen jefe? Solo marca 3 opciones \*

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- Que sea serio y correcto
- Que me enseñe y me permita desarrollarme
- Que valore mi esfuerzo
- Que me diga en que estoy bien y en que debo mejorar (feedback)
- Que sea uno más de nosotros
- Que me diga exactamente lo que quiero
- Que me escuche
- Que tenga trayectoria y conocimientos

7. Que ambiente de trabajo valoras? Clickeá solo 1 opción.

*Marca solo un óvalo.*

- Tranquilos y silenciosos
- Divertidos y dinámicos
- De camaradería y compañerismo
- De competitividad, para crecer
- Armoniosos
- Voraginoso pero con buenas relaciones entre compañeros



6/2021

Mi trabajo ideal

8. Que recompensa valoras más? Solo clickeá 1 opción

Marca solo un óvalo.

- Que te recompensen con días o tiempo libre
- Que te recompensen con dinero
- Que te recompensen con regalos
- Que te nombren empleado del mes.
- Que te asciendan a un puesto con mayor responsabilidad

9. Que beneficios valoras más? Clickea solo dos.

· Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Día de cumpleaños libre
- Bonos a fin de año
- Semana de vacaciones libre
- Cupones en supermercados
- Cupones en tiendas comerciales
- Obra Social prepaga de buen nivel
- Vale para Gimnasio

10. Por último, en que empresa quisieras trabajar y por qué? Muchas gracias por responder!

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios