



Universidad siglo XXI

Trabajo final de Grado

Prof. Natalia Gambino

**“Incorporación estratégica de marca empleadora en la empresa MAN-
SER S.R.L”**

Florencia Ternavasio

D.N.I 39118800

Legajo VRHU17719

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2021

Agradecimientos

A mi madre por ser ejemplo de perseverancia y tenacidad, por todo su amor, contención y paciencia.

A mi hermano por su apoyo y compañerismo.

A mis amigas por ser mi sostén, confiar siempre en mí y no dejar de alentarme a lo largo de estos años.

A la universidad por todo el conocimiento adquirido y el camino académico recorrido.

Resumen

El presente reporte de caso contiene un análisis cabal de la empresa MAN-SER S.R.L, situada en Córdoba. La misma creció en los últimos 26 años dentro de la rama metalúrgica ofreciendo diferentes productos y servicios industriales.

El eje temático que se desarrolló es el diseño e implementación de lo que se denomina marca empleadora. Ambler y Barrow (1996) definieron a la marca empleadora como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos concedidos por el empleador y percibidos por el empleado. Se ha tenido en consideración lo que representa el employer branding en el mundo empresarial, los beneficios que acarrea su implantación y se estructuró a partir de ella una propuesta adaptada a las características de MAN-SER teniendo en cuenta elementos diagnósticos, datos e información

El objetivo principal de la propuesta es posicionar a la compañía como un buen lugar para trabajar, promover la fidelización y el compromiso de los actuales empleados, captar la atención de los mejores talentos disponibles en el mercado y lograr aumentar en un 15% el ingreso por ventas. Para ello, se planteó la necesidad de incorporar a un responsable de recursos humanos que profesionalizara el área y acompañe el proceso de cambio, además, se buscó reforzar las áreas de comunicación y constituir una propuesta de valor al empleado sólida.

Se concluyó que la anexión de esta herramienta a la gestión será rentable en términos económicos además de acarrear enormes mejoras en lo que respecta a la motivación de los empleados y su compromiso.

Palabras clave

Marca empleadora- Propuesta de valor al empleado – RRHH- Fidelización – Motivación

Abstract

This case report contains a thorough analysis of the company MAN-SER S.R.L, located in Córdoba. It grew in the last 26 years within the metallurgical branch offering different industrial products and services.

The thematic axis that was developed is the design and implementation of what is called the employer brand. Ambler and Barrow (1996) defined the employer brand as a set of functional, economic and psychological benefits granted by the employer and perceived by the employee. What employer branding represents in the business world, the benefits that its implementation brings, have been taken into consideration and a proposal adapted to the MAN-SER characteristics was structured based on it, taking into account diagnostic elements, data and information.

The main objective of the proposal is to position the company as a good place to work, promote the loyalty and commitment of current employees, attract the attention of the best talents available in the market and achieve a 15% increase in income per sales. To do this, the need to incorporate a human resources manager to professionalize the area and accompany the change process was proposed, in addition, it was sought to strengthen the communication areas and constitute a solid value proposition for the employee.

It was concluded that the annexation of this tool to management will be profitable in economic terms in addition to bringing enormous improvements in terms of employee motivation and commitment.

Keywords

Employer brand - Value proposition to the employee - HHRR - Loyalty - Motivation

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
<i>Análisis PESTAL.....</i>	<i>7</i>
<i>Análisis Porter de las cinco fuerzas.....</i>	<i>10</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>12</i>
Marco Teórico.....	14
<i>Marca empleadora.....</i>	<i>14</i>
<i>Responsable de Recursos Humanos.....</i>	<i>15</i>
<i>Canales comunicaciones externos: community manager.....</i>	<i>16</i>
<i>Propuesta de valor al empleado.....</i>	<i>16</i>
Diagnóstico y discusión.....	17
<i>Conclusión Diagnostica.....</i>	<i>18</i>
Plan de Implementación.....	19
<i>Objetivo general.....</i>	<i>19</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>19</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>19</i>
<i>Incorporación de responsable del área de recursos humanos.....</i>	<i>19</i>
<i>Contratación de un especialista en community manager.....</i>	<i>21</i>
<i>Estructuración de una PVE.....</i>	<i>23</i>
<i>Medición de la implementación.....</i>	<i>25</i>
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	<i>25</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>26</i>
Conclusiones y recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	29
Anexo.....	31
<i>Anexo 1.....</i>	<i>31</i>
<i>Anexo 2.....</i>	<i>33</i>
<i>Anexo 3.....</i>	<i>34</i>
<i>Anexo 4.....</i>	<i>35</i>
<i>Anexo 5.....</i>	<i>37</i>

Introducción

MAN-SER S.R.L es una compañía del sector metalúrgico, ubicada en la ciudad de Córdoba. Fue fundada en los años noventa por Luis Mansilla quien comenzó realizando trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Para octubre del año 1995 la empresa ya contaba con su propia planta a la que años más tarde se le anexarían dos inmuebles más.

Teniendo como principio rector la búsqueda de ser una compañía líder en calidad y tecnología, tal como sigue siendo en la actualidad, en el año 1997 el señor Mansilla viaja a Alemania para adquirir una maquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) lo que permitió crecer en relación a los productos y servicios que ofrecía y convertirse en proveedor de importantes compañías automotrices y agroindustriales. En el año 2003 se sumaría a su cartera de clientes AIT S.A y posteriormente Volkswagen Argentina S.A lo que significó un cuantioso logro ya que se posicionaría como proveedor único de alguno de sus productos.

Recientemente se inauguró una nueva planta industrial y se proyecta ampliar las unidades de negocios. La planta cuenta hoy con tres inmuebles intercomunicados y dispone de cuatro áreas para llevar adelante la producción: área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales, un área de compensadores de producción seriada y dos sectores de oficinas uno administrativo y otro de diseño. Es importante destacar que en el año 2014 MAN-SER S.R.L ha obtenido la certificación en normas ISO 9001 lo que habla de los altos estándares de calidad de la empresa los cuales se ven reflejados tanto en su visión como en su misión respectivamente.

MAN-SER S.R.L cuenta con 30 empleados en total, el 90% del personal es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años. Los integrantes de la empresa se encuentran distribuidos en tres niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el remanente compuesto por operarios de producción, por otro lado, poseen asesores externos en relación a lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

No planean tener sucursales, pero han logrado tener clientes activos en otras provincias y recientemente surgió la posibilidad de extender las ventas a diferentes países de

Latinoamérica. La cartera actual de productos está compuesta por: protectores de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de virutas y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. En cuanto a los servicios que brinda MAN-SER S.R.L podemos destacar los siguientes: retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, soldaduras especiales, transporte y colocación del producto en el caso de que el cliente lo solicite.

El área de Recursos Humanos se encuentra comandada por Melina Mansilla quien se encarga de la selección de personal, los planes de motivación y de diagramar las capacitaciones que serán llevadas a cabo por los operarios. Actualmente solo se realizan tareas de administración de personal ya que la liquidación de haberes es desempeñada por un contador externo al igual que las cuestiones vinculadas a la seguridad e higiene del ámbito laboral. En cuanto a lo motivacional no se han definido estrategias efectivas orientadas a este eje tan importante para la fidelización y atracción del personal.

En lo que atañe a las capacitaciones en la actualidad se lleva adelante un plan anual dinámico el cual es revisado cada seis meses teniendo en cuenta la posibilidad que puedan surgir nuevas necesidades de formación entre la plantilla de personal, este plan debe ser aprobado por el representante de la dirección y los encargados de detectar las falencias son el jefe de producción y el gerente. Sin embargo, se hallaron “cuellos de botella” en el área de mecanizado como consecuencia de la falta de capacitación de los operarios que los lleva a cometer errores en la programación de las maquinas provocando demora en las entregas y tiempos ociosos en la producción.

En una empresa que busca la expansión y tiene como horizonte el crecimiento a nivel transnacional a partir de la exportación sus productos es de suma importancia lo que comunica no solo hacia afuera sino hacia el interior de la organización. Iván Ezequiel Amadeo (2017) señala en su tesis de posgrado realizada en la ciudad de Buenos Aires para la Universidad de San Andrés, “así como años atrás, las tarea de selección y reclutamiento estaban exclusivamente abocadas al área de Recursos Humanos, hoy debe nutrirse de otras disciplinas como el Marketing y, específicamente, del Branding, con el propósito de alimentar la sed de colaboradores de las compañías, incorporando empleados que se comprometan con un desafío corporativo, que lo asuman como propio” (pág. 7).

En concordancia con lo anterior, la carencia de estrategias efectivas de marketing y manejo del personal trae sus efectos en cuanto a la atracción y el compromiso del capital humano lo que repercute en la capacidad de producción y por ende en la rentabilidad de cualquier compañía.

El reto está centrado en implementar una estrategia de marca empleadora en una pyme como MAN-SER S.R.L que le permita lograr ventajas competitivas sostenibles a largo plazo y posibilite la fidelización de los trabajadores existentes además de la atracción de nuevos talentos en una empresa en vías de crecimiento. Se trabaja lo que Martha Alles (2014) denomina “el valor desde la perspectiva del otro” (pág. 58), es decir nos importa lo que nuestros empleados sienten como importante y lo revalorizamos lo que tiene no solo un impacto interno sino externo en la medida que generamos a partir de la experiencia de nuestros colaboradores, el deseo en otros de ser parte de.

Por lo dicho, como señala Úrsula Rivadero (2020) en su trabajo final de grado realizado en la Universidad Siglo XXI: “La forma de asimilar el trabajo es diferente, los candidatos ya no planifican jubilarse en una compañía determinada, se pasó del control externo al autocontrol, y lo mismo sucede con la remuneración, la cual, ya no es un determinante de retención de personal como lo era en los viejos tiempos”. (pág. 2). El concepto marca empleadora y su incorporación en las empresas de nuestro país se encuentra en una etapa temprana aun que los contextos actuales y las características de las nuevas generaciones de trabajadores lo requieran.

La marca empleadora es uno de los activos intangibles imprescindibles en la actualidad, incluir estrategias como esta parece destinado a organizaciones de gran envergadura y con un número significativo de empleados, sin embargo, para MAN SER S.R.L puede ser una fuente de ventaja competitiva que le permitirá mantener a la plantilla motivada y comprometida a la vez que la posicionará como un “buen empleador” en el mercado de trabajo actual.

Elementos de carácter incorpóreo o cualitativo pueden tener gran impacto en cuestiones de rentabilidad para una empresa en la medida que los empleados interioricen los valores y marca para volverse un enlace entre la experiencia vivida en la empresa y los diferentes agentes que conforman un contexto de relevancia para la misma (clientes, proveedores, sociedad).

Análisis de situación

Actualmente la oferta de la industria metalúrgica se encuentra en la provincia de Córdoba concentrada en unas pocas empresas: Transfer S.R.L, Eisaire S.R.L, Emprement S.R.L y MANSER S.R.L. Esta última busca distinguirse a partir de precios bajos, calidad en la producción, cumplimiento de los plazos acordado para las entregas y atención post venta. La estrategia es buscar la diferenciación a través de productos y servicios específicos y una gestión de la calidad que le permita la satisfacción de los agentes de relevancia para la organización.

El trabajo que realiza MAN-SER requiere de tareas arduas con sus respectivos procedimientos, un gran manejo de información y un servicio específico para cada una de las acciones que se llevan a cabo.

Para lograr orden en los procesos internos la empresa cuenta con un sistema de gestión que nuclea información relevante para el correcto funcionamiento de todos los procesos. Las áreas de venta, compra y producción están sumamente interrelacionadas y para que todo se realice de forma armoniosa resulta más efectivo aglomerar todos los datos en un sistema con diferentes módulos correlacionados.

Las ventas son efectuadas de manera telefónica, personalmente o vía correo electrónico por los dueños de la firma. Se realiza un pedido de cotización por escrito por parte del cliente con las especificaciones necesarias y se adjuntan planos o croquis, estos pedidos son evaluados por Julián Mansilla quien define la propuesta que será enviada al cliente en base a sus especificaciones técnicas. Una vez que es aceptada se recibe una nota de pedido escrita de manera formal que da lugar a la emisión de lo que denominan una orden de trabajo.

En las ordenes de trabajo figura el nombre del cliente, numero de nota de pedido, fecha de promesa de entrega, el detalle y la cantidad de productos a fabricar, el lugar de entrega y el tipo de envío. Cada orden de trabajo es identificada con un estado: pendiente, entregado o cobrado lo que permite un seguimiento por parte del área de ventas. Sin embargo, se producen obstáculos en cuanto a los plazos especificados para cada producto, no se logra entregar los elementos en tiempo y forma a causa de la falta de insumos, falencias en la comunicación o errores en la programación de máquinas por la falta de capacitación de los obreros.

El proceso productivo cuenta con la supervisión de un jefe de producción quien recibe la orden de trabajo y coordina el proceso de fabricación del producto asegurando la intercomunicación entre los distintos sectores intervinientes. Se utilizan ordenes de trabajo interna para cada fracción del proceso productivo. Lo relacionado con la elaboración de los bienes reviste una parte central para la empresa ya que las máquinas que aquí se fabrican requieren de suma exactitud además de que para MAN SER S.R.L la calidad es un elemento distintivo y un factor elemental en su rubro.

El sector planta se encuentra distribuido por procesos, es decir, se agrupan maquinas análogas que realizan funciones similares volviendo el trabajo rutinario y generando bajo volumen de producción. Aunque podemos encontrar también distribución por productos como es el caso del corte por plasma, el sector de protectores de bancada, los sectores de compensadores y de trabajos especiales, aquí se agrupan personal y equipos de acuerdo con el ciclo de operaciones sobre el producto, teniendo en cuenta grandes volúmenes y pocos productos a fabricar.

Se puede advertir que existe espacio físico suficiente para realizar los procedimientos de producción de manera eficiente y eficaz y la capacidad para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones, teniendo en cuenta que esto sería sumamente beneficioso para MAN-SER si busca expandirse creando nuevos clientes activos en el país o exportando su producción a países de Latinoamérica, sin embargo, en la actualidad parte del edificio es utilizado como deposito para maquinas pertenecientes a otras empresas lo que ha llevado a que se produzcan accidentes laborales y reduce las capacidades productivas de la organización.

La empresa posee una visión y una misión claramente definida:

- *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.R.L <https://n9.cl/a640>)*
- *Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. (MAN-SER S.R.L <https://n9.cl/a640>)*

Por otro lado, es importante señalar que el organigrama de la empresa está compuesto por áreas según el trabajo que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, mantenimiento, diseño y calidad.

Como resultado de un análisis exhaustivo del presente caso se pueden percibir ciertas problemáticas concernientes al área de Recursos Humanos. En la actualidad la encargada es Melina Mansilla quien realiza las tareas de ingreso e inducción, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Una consultora externa se encarga del reclutamiento y la selección de los diseñadores e ingenieros, en cambio si la vacante se produce en el área de producción es el jefe el encargado de realizar la elección. Lo conveniente sería contar con personal idóneo para poder desarrollar esta tarea sin necesidad de tercerización con resultados más efectivos teniendo en cuenta que el capital humano es el más importante para una compañía además de ser un elemento fundamental para la rentabilidad, la producción, la calidad, la rotación y las tasas de ausentismo.

Para lograr mantener motivados a los empleados se llevan a cabo capacitaciones de manera anual, evaluaciones de desempeño y premios grupales. Es importante señalar que estas acciones no resultan suficientes para impulsar conductas beneficiosas para la compañía, el gerente o encargado de recursos humanos debe ser cociente de las necesidades motivacionales de sus trabajadores.

Por otro lado, es importante destacar la inexistencia de un departamento de marketing, además de señalar que la única manera de publicitar sus productos es a través de la página de internet de la empresa la cual actualmente se encuentra en manteamiento y con algunas publicaciones en páginas web del sector pero que no toman relevancia masiva. Se ha analizado participar en ferias especializadas del rubro con la finalidad de obtener más reconocimiento público, pero aún no se tomó ninguna decisión con respecto a eso.

Otro punto que genera inconvenientes es lo vinculado a los tipos de liderazgo, la concentración en la toma de decisiones y la sobrecarga de tareas para determinados puestos. Cabe señalar aquí que existe un organigrama claramente definido y un manual de descripción para cada puesto de la organización. Puntualmente el gerente, Julián Mansilla, se encuentra presente en casi todos los procesos, entre ellos: la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de clientes, compra de insumos, definición de objetivos, dirección del sistema de calidad, ventas y todo lo vinculado al nivel estratégico y táctico por lo que se denotan dificultades para delegar responsabilidades. Lo mismo sucede con el jefe de producción ya que es un solo puesto para cubrir todo el circuito productivo y asegurarse de que cada orden de trabajo cumpla

con los estándares de calidad que caracterizan a MAN-SER S.R.L y que además están dispuestos por la certificación en normas ISO 9001.

Existe una evidente sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía a raíz de la falta de descentralización. Si bien algunas áreas cuentan con responsables establecidos la decisión final siempre recae sobre el gerente.

Estamos frente a un contexto en el que la informática y la hiperconectividad modificaron el modo de concebir los negocios y sobre todo el papel que juega el personal dentro de las organizaciones. Idalberto Chiavenato señala: la administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera. (Chiavenato, 2009, pág. 8). Siguiendo con esta línea de pensamiento no basta solo con poseer valores claramente definidos, como es el caso de MAN-SER, hay que asegurarnos que nuestros trabajadores internalicen estos valores, que se identifiquen con nuestra cultura empresarial y sobre todo ser consciente de que los inquieta, cuáles son sus características y necesidades porque de esta manera puede lograrse una alineación entre los objetivos de las personas y los propios objetivos de la compañía.

Análisis PESTAL

Este análisis es utilizado para dar cuenta del contexto en el que se encuentra inmersa la organización. Es un estudio a nivel macro que tiene en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, lo cual nos permite tener una visión más acabada del entorno y un conocimiento estratégico del mercado.

Tabla 1. Análisis PESTAL

Político	<p>Actualmente nos encontramos transcurriendo un año electoral. Los comicios de medio término en Argentina se llevarán a cabo este año para elegir representantes legislativos.</p> <p>El actual escenario vigente se encuentra polarizado entre dos partidos políticos (“Frente de Todos – “Juntos por el Cambio”) en medio de una sociedad mitigada por la pandemia del COVID- 19 y una crisis económica que ha dejado un porcentaje de pobreza cuyas cifras alcanzan el 60%.</p> <p>El presidente Alberto Fernández representa al partido político “Frente de Todos”, el mismo propone un estado presente e interventor en el mercado argentino, esboza las ideas de justicia social e igualdad. Las PyMES tienen un lugar importante en la agenda presidencial debido a que se sostiene que son estas las que generan mayor cantidad de puestos de trabajo en el país,</p>
----------	--

	<p>además de ser una parte muy importante para la reactivación económica y productiva.</p> <p>En un acto realizado en el mes de abril del 2021 en el marco del día nacional de la industria el presidente remarco la importancia de lograr acuerdos entre las empresas, el estado y los trabajadores, además de señalar que no puede existir capitalismo alguno sin una industria pujante que ofrezca oportunidades laborales. En este mismo contexto el ministro de desarrollo productivo anuncio una serie de medidas destinadas a contribuir con el sector tras un año de profundo impacto económico a consecuencia de la pandemia. Entre los beneficios nombro: financiamiento para pymes, aportes no reembolsables para el desarrollo de proveedoras en sectores estratégicos de la economía, el fomento de la industria 4.0 y el impulso nacional de parques industriales.</p>
Económico	<p>Argentina experimento largos periodos de inestabilidad económica y política de manera reiterada en los últimos años, existe un contexto con altas tasas de desempleo, fluctuación de divisas, ausencia de inversión, alto déficit fiscal, recesión, caída del valor de la moneda nacional, altos índices de inflación, cargas impositivas elevadas, trabajo informal y caída de los salarios. Sin embargo, el FMI anuncio un crecimiento del 4,9% del PBI tras la abrupta caída que ha sufrido el país en el 2020, se pronostica una leve recuperación económica hacia el segundo semestre del año. Las tasas de desempleo actual rondan el 11% en un entorno donde el gobierno no solo debe dar respuesta a la deuda que afronta con el Fondo Monetario Internacional, sino que también debe prever un plan para contribuir con el sistema de salud, la educación y los sectores sociales afectados por la pandemia.</p> <p>La inflación acumulada en lo que va del año ronda aproximadamente el 13%. y la canasta básica según el INDEC para una familia tipo de cuatro integrantes se estima en \$60.874.</p> <p>Se determino por parte del gobierno establecer un cepo al dólar para frenar la suba de esta moneda y la devaluación del peso argentino. La moneda fuerte en la actualidad es el dólar, cabe señalar que existen varios tipos cambiarios más allá del que el Banco Central establece como valido, entre ellos están el dólar turista, dólar bolsa, contado con liqui, dólar soja, etc. Se calculan alrededor de nueve tipos diferentes.</p> <p>El gobierno busca reactivar la producción a través de la exportación, aumentando el consumo interno, pero manteniendo los precios estables para poder reactivar el mercado nacional. Se han previsto diferentes compensaciones de tipo económica y préstamos para las industrias nacionales que le permitan poder seguir subsistiendo a pesar de la profunda crisis que se atraviesa este sector. Un claro ejemplo de esto es el programa ATP una de las herramientas destinadas a cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19. Tiene como objetivo a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos.</p>
Social	<p>A nivel social el país se encuentra experimentando las consecuencias de la crisis originada por la pandemia mundial del COVID-19. Aspectos como el acceso a la educación, la vivienda, alimentación digna y de calidad,</p>

	<p>vestimenta, ocio, etc. se vieron afectadas a partir del crecimiento en los índices de desempleo, la caída de los salarios y el incremento constante en la inflación.</p> <p>Las decisiones políticas en cuanto al manejo de la cuestión sanitaria han traído como consecuencia crispación social a largo plazo. Se han generado marchas y protestas en reclamo de estrategias activas para la crisis económica cíclica que atraviesa argentina.</p> <p>Con el incremento de los índices de pobreza se produjo una movilidad social descendente donde las antes consideradas clases medias desaparecieron del escenario para dar lugar a una sociedad bipartita.</p> <p>El poder adquisitivo y el consumo caen a consecuencia de los aumentos desmedidos de los precios y un estancamiento salarial. Las paritarias correspondientes a la mayoría de los sectores de la población han sido postergados por lo que no hubo suba de los salarios, el haber mínimo vital y móvil establecido es de \$20.587,50 y la inflación acumulada en lo que va del año es de un 13%, por lo que no existe relación entre lo que un trabajador promedio recibe en contraprestación por sus servicios y la cantidad de dinero que necesita para cubrir sus necesidades básicas.</p>
Tecnológico	<p>El presidente Alberto Fernández anuncio el plan de transformación PyME y plataforma industrial 4.0 además del financiamiento público e incentivos fiscales para proyectos de adopción de tecnologías 4.0 en las empresas. Estas propuestas tienen como finalidad promover la incorporación de paradigmas digitales partiendo de la fundación de centros tecnológicos, la formación y capacitación en tecnologías, la concurrencia a empresas para el diagnóstico e identificación de proyectos, y la creación de incentivos fiscales y financieros.</p> <p>Por otro lado, se han impulsado las Becas Manuel Belgrano que atañen a todos aquellos estudiantes entre 18 y 35 años de bajos recursos que se encuentren cursando carreras vinculadas a la rama de la tecnología y las ingenierías, esto tiene como finalidad impulsar el desarrollo de estas áreas a través de la educación. Se registra que son muy pocos los jóvenes que se inclinan por estas carreras por lo que se busca desde el gobierno generar incentivos para la formación que permitan luego potenciar al país en materia tecnológica y digital.</p> <p>Es importante señalar que el uso de la tecnología ha sido fundamental este año ya que muchas de las actividades que desarrollan las empresas se realizaron por computadora en diferentes apps o plataformas. El uso de la tecnología</p>
Ambiental	<p>La última reforma constitucional argentina ocurrida en el año 1994 permitió la inclusión de normativa vinculada a la protección ambiental y el ecosistema.</p> <p>La ley 26.675 Ley General del Ambiente establece la protección del entorno vital garantizando su cuidado y controlando el daño y el impacto que puede causar el hombre.</p> <p>Existe también la Ley 25.612 destinada a controlar los residuos industriales, la Ley 25.688 de Gestión de Aguas, Ley 25.831 de Información Ambiental, Ley 20.284 de Preservación de los Recursos del Aire. Todas ellas destinadas a frenar la contaminación y salvaguardar la naturaleza, el ecosistema, la fauna y la flora local.</p>

	<p>En la Cumbre sobre el Clima que se suscitó en abril del 2021 cuarenta mandatarios a nivel mundial discutieron sobre medidas para disminuir el calentamiento global, el presidente Alberto Fernández destacó la importancia de este ítem en su gestión de gobierno y habló acerca de los proyectos para que la energía provenga en un 30% de fuentes renovables y la búsqueda de frenar la tala de bosques nativos, a su vez señaló que el gobierno propicia la unión en términos de justicia social, financiera y ambiental.</p> <p>Es importante destacar también la existencia de una guía específica para el sector metalúrgico. La misma fue confeccionada durante el gobierno de Mauricio Macri por la secretaría de ambiente y desarrollo sustentable y ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) y contiene aspectos ambientales significativos para el sector además de procedimientos que contribuyen a producir un menor impacto en el ecosistema.</p>
Legal	<p>A partir del nacimiento de una relación de trabajo existe un nexo jurídico entre empleador y empleado, en nuestro país dicho vínculo está regulado por la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. La misma establecerá en sus diferentes artículos los tipos de contrato o relación laboral y las obligaciones y derechos a los que pueden acceder ambas partes.</p> <p>También existen dentro de la normativa vigente: Ley 11.544 de Jornada Laboral donde se establece la cantidad de horas que legalmente una persona debe trabajar, Ley 26.390 Edad Mínima de Emisión de empleo con la finalidad de evitar el trabajo infantil y la explotación, Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo, Ley 14.250 de Convenios Colectivo de trabajo por los que se establece un piso salarial para todos aquellos trabajadores que adhieran al convenio correspondiente, Ley 24.557 de Riesgos de Trabajo la cual asegura atención médica oportuna para el trabajador y establece un marco para la prevención de accidentes y enfermedades provocadas en el ámbito laboral, Ley 24.241 de Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones.</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis Porter de las cinco fuerzas

Este esquema tiene como finalidad analizar el entorno micro de la organización, nos permite analizar el nivel de competencia dentro de un mismo rubro y las posibilidades para trazar determinadas estrategias que le permitan a la compañía destacarse de la competencia y volverse más rentable.

1. Rivalidad entre Competidores: MAN-SER cuenta con poca competencia en la provincia de Córdoba ya que su cartera de productos está compuesta por elementos muy específicos. En extractores de viruta y cintas de transporte su principal rival es Transfil S.R.L, en cuanto a las máquinas lavadoras Eisaire S.R.L

es su competidor en este rubro, por otro lado, Emprement S.R.L se erige como contendiente en la realización de corte por plasma.

Algo diferente sucede con el plegado y el punzonado ya que solo existen en Córdoba talleres más pequeños que se ocupan de esta labor.

La ventaja competitiva para MAN-SER se encuentra en la fabricación de protectores de bancada ya que es proveedor único de este producto, no hay competencia.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: En el sector metalúrgico de la provincia la oferta se encuentra en manos de pocas empresas entre las cuales se encuentra MAN-SER y las nombradas anteriormente en el apartado de competidores del rubro. Las mismas se encuentran englobadas bajo la categoría de industrias maduras, en esta instancia el crecimiento es bajo o cero, pero tiene como ventaja que las barreras de ingreso aumentan logrando disminuir la amenaza de aparición de nuevos competidores.

En la actualidad las cuatro compañías rivalizan por la participación en el mercado utilizando herramientas como la reducción de precios y la calidad en su producción.

3. Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Los productos elaborados por la compañía pertenecen a un tipo muy específico por lo que el riesgo de que ingresen manufacturas que los reemplacen es realmente bajo, además cabe señalar que hasta la actualidad y como hemos mencionado anteriormente existen muy pocas empresas en el mercado que puedan consolidarse como competencia.
4. Poder de negociación de los proveedores: la relación de la empresa con sus proveedores es un punto de suma importancia, de hecho, lo incluyen como uno de los puntos dentro de su política de calidad. Buscan desarrollar un vínculo con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

En el momento en que surge una necesidad de compra de insumos MAN-SER cuenta con un compendio de posibles proveedores a los que se les envía un pedido de cotización y son seleccionados en base a criterios como: precio, formas de pago y plazos de entrega.

Hay algunos proveedores que la empresa mantiene en virtud de que satisfacen sus requerimientos de calidad. Los principales son Sidersa S.A en el caso de las

chapas, Alcenor S.R.L y Extrusora Argentina S.R.L la abastecen de tubos y planchuelas de aluminio.

5. Poder de negociación de los consumidores: La empresa plantea como estrategia fidelizar a sus clientes a través de una gestión de calidad que le permita lograr plena satisfacción, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad en la respuesta. El trato con los compradores aún sigue siendo personalizado ya que muchas de las ventas se realizan en las oficinas o vía telefónica con alguno de los dueños, en otros casos usan el canal electrónico si se trata de algún pedido de cotización formal.

MAN-SER prioriza el enfoque en el cliente, es decir busca negociar con él a partir de precios bajos, calidad, servicio post venta y atención personalizada. Tiene como objetivo satisfacer al cliente teniendo en cuenta el grado en que se han cumplido sus expectativas o requisitos. Este enfoque centrado en el cliente es un elemento fundamental en un entorno de negocios global extremadamente competitivo.

Análisis FODA

Esta técnica permite hacer un análisis estratégico situacional de la empresa. La matriz FODA es una herramienta de estudio que nos permite indagar en la situación de una compañía analizando sus singularidades en dos sentidos, tanto de manera interna como externa.

Tabla 2: análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad en las etapas productivas, gestión a partir de certificación en normas ISO 9001 y búsqueda constante de incorporación de tecnología. ● Competente en el mercado metalúrgico a partir de la relación precio - calidad. ● Procesos sistematizados y claramente establecidos. ● Estrategias definidas a corto y largo plazo para lograr diferenciarse en el mercado. ● Protocolo para la seguridad e higiene de los empleados. ● Se plantea la mejora continua de sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falencias en la comunicación interna y externa, falta de publicidad y marketing. ● Capacitaciones poco eficaces de los empleados para la utilización de la maquinaria. ● Carencia de planes motivacionales efectivos teniendo en cuenta las características del personal. ● Ausencia de mediciones en cuanto al clima organizacional. ● Concentración de la toma de decisiones y sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía. ● Accidentes laborales por falta de espacio en la planta ya que una parte es alquilada a

<ul style="list-style-type: none"> • Busca comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. • Posee transparencia en sus números y libros de contabilidad. 	<p>otras empresas para guardar sus maquinarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales de venta desactualizados. • No poseen área de marketing y tampoco cuentan con asesoramiento externo en esta materia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de exportación de su producción a países de Latinoamérica. • Capacidad edilicia para la incorporación de más personal y maquinaria. • Ayuda financiera a través de los diferentes proyectos lanzados por el gobierno. • Fidelización de proveedores, clientes y trabajadores. • Potencial de crecimiento en el mercado local. • No poseen tanta competencia en la región. • Impulso gubernamental para la incorporación de tecnología en las PyMES nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto económico y político inestable. • Dólar volátil e inestabilidad cambiaria. • Pandemia y crisis del mercado laboral. • Carga impositiva. • Incertidumbre en relación a la legislación. • Polarización política y elecciones legislativas próximas.

Fuente: Elaboración Propia

Marca empleadora hace referencia a notoriedad o reputación de la empresa como empleadora. Son todos aquellos elementos que la vuelven atractiva para trabajar allí y la posicionan en el mercado de empleo, además de ser un elemento diferencial de la competencia.

En los últimos años se volvió de suma importancia para las compañías la incorporación de una marca empresarial que logre plasmar sus valores, su cultura, su responsabilidad social, su concepto acerca del trabajo etc. Es un elemento nuevo y un campo algo inexplorado pero que ya ha demostrado ser sumamente eficaz. El concepto de marca empleadora es vinculado por muchos investigadores al éxito y la rentabilidad en las organizaciones. Sería muy beneficioso que una pequeña empresa como MAN-SER pueda incorporar este concepto que le permitiría fidelizar no solo al personal sino también a sus clientes e incorporar nuevos.

Estamos ante una PyME con posibilidad de expansión de mercado no solo porque sus productos han sido valorados en otros países sino porque ocupa un nicho muy específico cuya cartera de productos cuentan con alta calidad y buenos precios.

Marco Teórico

En el presente apartado se realizará una profundización del concepto de marca empleadora a partir de lo teorizado por diferentes autores para poder lograr un conocimiento más acabado acerca de su utilización estratégica y sus beneficios. Además, se adjuntará información relevante acerca de la propuesta de valor al empleado ya que esta resulta una herramienta de suma importancia a los fines de captar y retener colaboradores.

Por otro lado, se incluirá una conceptualización y argumentación acerca de la importancia de la existencia de un responsable de Recursos Humanos en las compañías y los beneficios de enriquecer los canales comunicacionales externos de la mano de un *community manager*.

Marca empleadora

Los cambios de paradigma que se han ido consolidando con respecto al mundo laboral/empresarial traen aparejados la aparición de nuevos conceptos como es el caso de marca empleadora. Los cánones preestablecidos acerca del lugar que ocupaban los colaboradores y los aportes que realizaban a las organizaciones han ido evolucionando para posicionarlo hoy como el activo más importante, de hecho, se considera que las compañías que se destacarán serán aquellas capaces de atraer y retener al mejor talento disponible. Aguado y Jiménez (2017) sostienen:

En este contexto de replanteamiento radical de las políticas de Gestión de las Personas y su Talento, las empresas tienen que desarrollar nuevas parcelas de gestión como es el desarrollo de una marca atractiva en el mercado laboral. Concepto que en los mercados anglosajones se ha denominado *Employer Branding* y que tiene que ver con las acciones para posicionar nuestra reputación y nuestra marca como empleador. (pág. 16)

La idea de marca empleadora se acuñó en la década de los ochenta a raíz de profundas transformaciones demográficas, culturales y sociales que propiciaron una modificación en el mercado laboral, es decir, se volvió volátil y las personas ya no buscaban permanecer por años en un mismo puesto de trabajo, se produce una puja entre las compañías propiciando el despliegue de nuevas y mejores estrategias orientadas a las actuales demandas.

Ambler y Barrow (1996) definen la marca empleadora como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador y percibidos por el empleado, señalan la existencia de una relación basada en una serie de intercambios con utilidad mutua.

Martha Alles (2014) va a mencionar que: “el término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros” (pág. 219).

La idea de *branding* se introduce en el mundo de los recursos humanos donde los clientes son los empleados actuales y potenciales y las empresas buscan poder incorporar todos aquellos elementos que propician la atracción del capital humano, a partir de un conocimiento profundo de los deseos, características y búsquedas de desarrollo personal y profesional de la franja etaria que buscan incorporar. Se propone desde esta herramienta poder utilizar los elementos del terreno del marketing en el área de recursos humanos y de esta manera lograr beneficios para las empresas.

Responsable de Recursos Humanos

Martha Alles (2008) hace referencia al papel estratégico que desarrollaran los responsables de recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. Algunos de los cambios que se han manifestado en la última década están vinculados a la idea del personal como un capital para las organizaciones y ya no como un mero recurso, lo que lleva a implementar políticas y esfuerzos más notables en lo que respecta a la administración de los empleados.

La gestión del personal se vuelve una herramienta indispensable que va a buscar alinear los objetivos personales con los objetivos estratégicos de la compañía. El capital humano es un factor diferencial fundamental. El departamento de recursos humanos tiene como función el establecimiento de políticas tendientes al reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y motivación del personal lo que contribuye a posicionar a la empresa frente a la competencia.

Mondy (2010) alega: “los profesionales de RH deben cambiar la manera en la que trabajan. Trabajar como un socio estratégico de la empresa, en vez de desempeñar un papel de recursos humanos transaccional y de cumplimiento, requiere de una

comprensión mucho más profunda y amplia de los problemas de la compañía” (pág. 15). En relación con lo anterior el autor insiste en esta idea de un papel más relevante para los profesionales de recursos humanos plantea una desviación del tradicional papel administrativo hacia una integración de las metas de recursos humanos con las metas de la organización, propone agregar valor al área y que esta sea capaz de demostrar su injerencia en los aumentos del rendimiento económico.

Canales comunicaciones externos: community manager

Citando a Manuel Moreno (2014) sostiene “el community manager como 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, ante sus clientes y ante sus potenciales clientes”. Se trata de una profesión relativamente nueva y que se ha dado cuenta de sus beneficios para el mundo empresarial hace muy pocos años. Su presencia e importancia esta ampliamente conectado a la revolución tecnológica a la que estamos asistiendo y de la cual las compañías no quedan exentas. La comunicación externa tiene hoy su foco puesto en la presencia en redes sociales, foros, paginas especializadas del mercado laboral, etc. Por eso es necesario contar con profesionales que asesoren en este terreno.

Propuesta de valor al empleado

Es considerada como una estrategia del *employer branding*. Hernández (2012) expone la siguiente definición de propuesta de valor: “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. Las empresas deben centrarse en que beneficios están ofreciendo a sus empleados actuales como a sus posibles candidatos para poder atraerlos y fidelizarlos en cada caso. En esta línea Aguado y Jiménez (2017) sostienen: “así, entendemos por EVP el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma” (pág. 108).

Todos los ítems nombrados anteriormente forman parte la propuesta de implementación de la marca empleadora en MAN-SER, a saber, es necesario contar con un responsable de recursos humanos que coordine el proceso de cambio y articule cuestiones como la PVE al mismo tiempo que damos cuenta de la necesidad de atender a los canales de comunicación externa con la participación de un profesional.

Diagnóstico

Luego de la información recabada del caso, es posible afirmar la existencia de un problema central, de carácter tanto interno como externo, el valor de la empresa como empleador se ve atenuado y por otro lado el compromiso y fidelización de sus empleados actuales se erosiona en consonancia con la carencia de una estrategia de marca empleadora efectiva. Herramientas como el *employer branding* implican un juego de doble sentido donde no solo permiten incrementar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, sino que éstos van a devenir en nuestros mejores exponentes ante los *stakeholders*.

Las características del escenario empresarial actual vuelven relevante la integración de activos intangibles como la marca empleadora los que llevarán a mejorar el desempeño de MAN-SER de cara al futuro, teniendo como meta la expansión de las unidades de negocio de la empresa. Incluir herramientas como *branding* del empleador influye en el conocimiento e identificación de los trabajadores actuales y potenciales, permitiendo que la empresa se destaque de la competencia, más allá de la buena calidad de sus productos, por todos aquellos factores que la transformarán y la posicionarán en el mercado laboral como un lugar afable para trabajar.

De cara a la posibilidad de que la empresa expanda sus ventas hacia otros países, sería importante comenzar por implementar una estrategia de *employer branding* que le permita instalar una imagen positiva en el mercado laboral ya que posiblemente se necesite incorporar más trabajadores a la planta.

Cabe señalar que también es sustancial poder incorporar personal capacitado al área de recursos humanos ya que será un elemento fundamental para encaminar la propuesta de incorporación de la estrategia de marca empleadora e impulsar nuevos lineamientos en cuestiones como la selección de personal, la capacitación, los beneficios, concentración de tareas, falta delegación por parte de los niveles jerárquicos, entre otros problemas, que han sido detectados a partir del análisis de la situación actual de MAN-SER y que competen al ejercicio de un profesional de recursos humanos.

Conclusión Diagnostica

Vale la pena destinar fondos a la implementación de un plan de marca empleadora a mediano/largo plazo ya que MAN-SER es una empresa con mucho potencial, dentro del nicho en el que se encuentra a raíz de que posee poca competencia lo que amplía sus posibilidades de crecimiento.

Si bien asumir tal propuesta implica cambios en la compañía permitiría que se haga foco en los elementos que configuran la estrategia misma de la empresa, es decir, fomentaría el buen clima laboral, el trabajo en equipo, mayor producción, buena percepción por parte de proveedores y clientes, a la vez que se lograría mejorar aspectos como los planes de motivación, capacitación y desarrollo de los empleados.

A pesar de que la gestión interna es eficiente existen cuellos de botella por la falta de comunicación, entregas retrasadas por dificultades comunicacionales y ausencia de incentivos ya sean económicos o emocionales. Los empleados solo están limitados a realizar las tareas que le competen de manera rutinaria y repetitiva lo cual atenta en cierta manera contra la percepción que ellos tienen respecto a su participación en la producción lo que dificulta que se sientan parte de o identificados.

Los elementos de atracción y retención del talento han evolucionado como así también los objetivos del capital humano. Se concluye que anexar la estrategia de *employer branding* como un elemento distintivo de la empresa, llevaría a enfatizar en la mejora de todo aquello que posicione a MAN-SER como un lugar donde se permita el crecimiento, la capacitación, se valore a los empleados a través de políticas de reconocimiento y participación. Se creará de este modo un imaginario positivo de lo que implica trabajar para la empresa a través de la comunicación, internalización y conocimiento de los valores fundacionales de la misma a la vez que se ejecutan procesos de mejora en torno a la manera en que sus empleados son valorados.

Existe una relación directamente proporcional entre el modo en que los trabajadores se vinculan con la marca empleadora y la suba en la rentabilidad y aumentos en la producción, una plantilla motivada y comprometida es primordial para la consecución de los objetivos estratégicos y el logro de la visión organizacional de ser reconocidos por la calidad de los productos y la confiabilidad de los servicios. Se busca poder aumentar el índice de ventas en un 15% a partir de la implementación de este nuevo elemento de gestión.

Plan de Implementación

Objetivo general

Posicionar la imagen como empleador de la empresa MAN-SER S.R.L, a través, de un plan estratégico de marca empleadora con el objetivo aumentar el ingreso por ventas en un 15%.

Objetivos específicos

- Incorporar un responsable de recursos humanos buscando profesionalizar el área y acompañar el proceso de implementación del plan de *employer branding* de manera interna.
- Contratar a un *community manager*, de manera tercerizada, para captar el público externo y actualizar los canales de comunicación.
- Estructurar una propuesta de valor al empleado con la finalidad de un mayor compromiso de los colaboradores y favorecer los procesos de atracción de nuevos talentos.

Alcance

Esta propuesta estará inserta en la provincia de Córdoba, en la ciudad capital de la misma. Se desarrollará en la empresa MAN-SER S.R.L ubicada en el barrio San Pedro Nolasco y tendrá una duración de ocho meses iniciando en el mes de julio del año 2021 y finalizando en el mes de febrero 2022.

Acciones

Incorporación de responsable del área de recursos humanos

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

Integración de un profesional de recursos humanos con la finalidad de asesorar a la empresa con relación a los inconvenientes que han sido detectados con anterioridad en el análisis y pertinente diagnóstico de la organización, además de ser un elemento forzoso para la implementación de una estrategia de marca empleadora en una empresa que desconoce acerca de esta temática en la actualidad.

Al sumar una herramienta nueva de gestión es necesario que tanto los directivos como los mandos medios sean capacitados acerca de la envergadura de esta línea estratégica y

los beneficios que la misma trae. Se plantea llevar adelante en el término de cinco días de manera virtual (a raíz de las restricciones impuestas por el COVID-19) un programa de enseñanza (anexo I) que contenga tópicos sustanciales acerca de la temática *employer branding* y los beneficios que la misma aportaría a la compañía. La finalidad es la instauración armoniosa y atenuar los efectos del cambio.

Para lograr el éxito del plan de marca empleadora será importante contar con el apoyo de los altos directivos y concientizarlos acerca de la importancia de pregonar desde el ejemplo lo que permitirá una alineación más dócil por parte de quienes conforman la plantilla laboral. De esta capacitación participaran tanto la familia mansilla en calidad de directores de la organización como el jefe de producción, Néstor Maggeto, y el responsable de recursos humanos.

Según el procedimiento general de recursos humanos de la empresa, el área tiene como alcance las actividades de inducción, descripción de puestos, competencias y formación, reglamento interno y beneficios. Cabe señalar que realizar en la empresa los procesos de reclutamiento, selección e inducción permitirá, por un lado, obtener ventajas económicas en virtud que ya no se utilizará el método de consultoría externa y además dichos procesos estarán a cargo de alguien que conoce la empresa, los requerimientos específicos de cada puesto, posee comunicación con los dueños, tiene un conocimiento más acabado de la compañía, lo que traerá efectos positivos en la adecuación de la persona al puesto y las tasas de ausentismo y rotación.

Se han detectado cuellos de botella en el área de mecanizado que tienen como resultado demoras en las entregas de los productos a raíz de una falta de capacitación en los empleados de dicha área. Este punto de suma importancia si lo que se plantea como objetivo general es el aumento en el índice de ventas. La empresa tiene establecido un plan de capacitación anual como resultado de la implementación de normas ISO de calidad, este se encuentra abierto a modificaciones por lo que sería beneficioso realizar una evaluación de las necesidades de formación de los empleados de planta teniendo como meta agilizar la producción y motivar a la plantilla.

Otro elemento que será necesario gestionar desde el área de recursos humanos es la comunicación interna ya que es fundamental a la hora del desarrollo de la marca empleadora. La misma debe ser correctamente difundida y conocida por todos quienes conforman la organización teniendo en cuenta que cuanto más reforcemos internamente

los elementos diferenciadores de la empresa en términos de valores, beneficios y reconocimiento hacia el aporte de los empleados, más asequible se volverá la internalización, compromiso y satisfacción por pertenecer a MAN-SER lo que se traducirá en mayor rentabilidad. Es menester recordar que se han originado dificultades en la producción por la escasa comunicación de la gerencia con los mandos medios, así como también, existe una alta concentración en cuanto a la información y la toma de decisiones en la actualidad.

- Recursos involucrados (físicos, profesionales, financieros):

Para poder llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección del responsable del área de recursos humanos se va a continuar operando como lo hace la empresa hasta este momento, contratando los servicios de una consultora externa, llamada Suma RRHH. El coste de estos servicios se estima como un sueldo bruto del puesto vacante que desea ser ocupado más IVA, lo que arroja un total de \$80.284,71.

El valor anual de contratación de un responsable de recursos humanos (anexos VI y V) resulta de la sumatoria de sus doce salarios, el SAC y las contribuciones patronales, por ende, se presume un total de \$1.069.578,12 que se añaden a los gastos de consultoría. Este valor se obtiene a partir de las normativas vigentes en la Ley de Contrato de trabajo la cual establece los haberes básicos correspondientes a un trabajador en relación de dependencia.

Se prevén treinta días para llevar a cabo la contratación del profesional desde el 1/07/2021 al 31/07/2021.

Contratación de un especialista en community manager

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

Actualmente los canales de venta de la empresa son de manera presencial o a través de correos electrónicos con clientes ya conocidos por la misma. No hay un área específica de marketing, no se han realizado acciones concretas en este campo. La página web de MAN-SER aún se encuentra en construcción.

Existe un vacío en cuanto a lo que concierne a la publicidad y la difusión de los bienes y servicios que ofrece la empresa ya que hasta ahora se han manejado con una cartera de clientes relativamente fija con la que mantienen una relación muy estrecha y

personalizada. Es importante comenzar a aumentar la presencialidad de la compañía y su marca empleadora en canales de comunicación 2.0, además de *aggiornar* la página web.

Se comenzará por reclutar y seleccionar un community manager externo, se estima una duración de cuatro semanas para llevar adelante ambos procesos. Hacerlo de manera tercerizada permitirá no solo evitar la sobrecarga de tareas en el área de recursos humanos, sino que, además, no aumentará la carga salarial para la empresa.

El community manager es el encargado de gestionar las redes sociales, generar objetivos a corto y largo plazo, diseñar y publicar contenidos, ocuparse de la atención al cliente, crear estrategias según cada red social. Debe fundar una comunidad con la finalidad de hacerla crecer y perdurar.

Luego de ser incorporado a la empresa se llevarán a cabo dos encuentros en la primera semana, que podrán ser de manera presencial o en el caso de requerirlo por zoom, con los gerentes y el responsable de recursos humanos para fijar pautas, estatuir modos de trabajo, prioridades para la compañía en cuanto a la comunicación externa, instaurar formas de trabajo, objetivos y parámetros de evaluación. A continuación, la semana siguiente, se coordinará una nueva reunión para que el *community manager* pueda presentar el plan de trabajo que ha establecido en base a las especificaciones y características de MAN-SER.

El servicio que se ofrecerá tiene un valor de \$28.990 al cual se le sumara un adicional centrado en las aplicaciones Facebook e Instagram para promocionar posts y tener mayor llegada a clientes potenciales por un total de \$9479. Se va a crear y auditar una fan page de la empresa que contenga información sobre incorporaciones en la maquinaria, testimonio de los empleados y gerentes, historia de la empresa, valores de la misma etc., diez posts mensuales, diseño y presentación de una estrategia comunicativa externa que se ajuste a las necesidades de la compañía, servicio fotográfico, redacción de contenidos, historias en las redes sociales de la empresa, moderación de comentarios, atención al público a través de los diferentes canales de contacto online, diseño de bio y perfil y recogida de feedback.

Se estipula un tiempo de tres meses tras la contratación del especialista en comunicación digital para la incorporación de su estrategia en redes. Posterior a esto se realizará una evaluación de desempeño en base a los objetivos que el responsable de recursos humanos haya establecido para él.

- Recursos involucrados (físicos, profesionales, financieros):

Costo de la publicación del aviso para la búsqueda del servicio de *community manager*: \$3.396.

Costo de contratación del servicio: \$38.469.

Entre los recursos físicos podemos mencionar la colaboración del profesional de recursos humanos en la búsqueda y selección, así también como, en la posterior autoría de los resultados del plan a implementar.

Para la selección se tendrá en cuenta la experiencia en casos similares o del mismo rubro, priorizar un perfil creativo, que presente logros en relación a niveles de *engagement* en redes sociales, evaluar sus habilidades comunicativas, su forma de trabajo, su conocimiento acerca de la empresa y se realizara un planteo con la situación actual de MAN-SER en los canales de comunicación 2.0 para evaluar el tipo de resolución que ofrecerían.

Estructuración de una PVE

- Acciones específicas o concretas a desarrollar:

Un componente vital de la estrategia de marca empleadora es la configuración de una propuesta de valor al empleado diferenciada y competitiva que permita a MAN-SER posicionarse como un buen lugar para trabajar en la concepción de sus empleados presentes y sus posibles candidatos.

Es una tarea concerniente al responsable de recursos humanos realizarla y presentarla a la gerencia y tras su aprobación poder ponerla en marcha. Es necesario tener plena conciencia de las necesidades del personal y la disponibilidad económica de la empresa ya que requiere la utilización de algunos incentivos económicos, además de emocionales, que permitan demostrar a nuestros colaboradores lo que significan, es decir, reconocer su valor.

Se debe analizar y conocer el público objetivo, sus anhelos, sus características y lo que esperan de su trabajo. En este caso la plantilla se encuentra compuesta por una generación *baby boomer*, ya que, el promedio de edad ronda los cincuenta años. Teniendo estos datos como punto de partida se podrá plantear una propuesta de valor que se centre en las particularidades de esta generación, pero sin dejar de tener en cuenta la posibilidad de que

ingresen nuevos colaboradores más cercanos a la población *millennial*. Este último elemento es importante en virtud de que contamos con una masa densa de empleados que están próximos a jubilarse por lo que indefectiblemente se producirán cambios en la etariedad del personal. Es un eje a tener en cuenta a la hora de estructurar la PVE.

Se confecciona en torno a cuatro puntos a saber: oportunidades de desarrollo, remuneración, condiciones de trabajo y cultura organizacional (anexo II). La empresa actualmente cuenta con acciones para aumentar la motivación de los empleados que son las siguientes: capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales.

La pretensión es poder realizar en primera instancia un análisis tanto interno como externo, a cargo del profesional de recursos humanos a través de encuestas de valoración en la página Glassdor. Se pretende que las mismas sean completadas por ex empleados y personas que hayan tenido experiencias previas con la empresa para saber la consideración que ellos poseen acerca de lo que implica trabajar en MAN-SER. Por otro lado, se encuentra el análisis interno para el cual se dotará de manera aleatoria a una población de 15 empleados una encuesta anónima (anexo III) con preguntas que permitan recabar datos para la posterior configuración de la PVE.

Se pondrá a disposición las siguientes acciones como parte de la propuesta de valor de la empresa que propiciará también a la constitución de la marca empleadora:

Presentación de un sistema de recompensa financiera vinculado a objetivos de producción. Se le otorgara a un empleado de planta de cualquiera de las diferentes áreas un bono de el diez por ciento de su salario en base a los objetivos de su puesto, índice de ausentismo y presentismo, compromiso con los horarios laborales. Tomando la escala salarial de la Unión de Obreros Metalúrgicos el salario por una jornada legal de trabajo representa un monto no inferior a \$56.320 por lo que un bono del diez por ciento representaría \$5.630 mensuales para la empresa y \$67.560 anuales.

Como colaborador se podrá gozar un viernes flexible al mes, esto implica que los empleados que hayan cumplido con los requisitos necesarios en cuanto al presentismo y no cuenten con ausencias injustificadas, llegadas tardes ni otras faltas podrán retirarse dos horas antes un viernes al mes. El costo anual por servicio no prestado, teniendo en cuenta el salario promedio de la industria metalúrgica de \$56.320, será de \$253.440 teniendo en cuenta los treinta empleados. Esto es clave para atender a un ítem de suma importancia para los colaboradores como es el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Se instituirá también día de cumpleaños, esto implica que en la semana del aniversario por su natalicio el empleado podrá pedir a su superior un día *off*, lo que representará un costo de \$126.720, teniendo en cuenta que el costo del día de trabajo es de 352 y contamos con 30 empleados. El ultimo día de cada mes se festejarán todos los cumpleaños que hayan acontecido con el personal jerárquico y los empleados de planta con la finalidad de propiciar la unión, la convivencia y el reconocimiento a quienes forman parte de la organización.

Se continuará con las acciones que la empresa ya tiene estipuladas para la motivación de los empleados como lo son los planes de capacitaciones anuales, los cuales son dinámicos y se van ajustando a las necesidades que van surgiendo y los premios grupales utilizados para incrementar el trabajo en equipo.

- Recursos involucrados (físicos, profesionales, financieros):

En lo que respecta a los recursos profesionales será el responsable de recursos humanos el encargado de llevar adelante esta propuesta posteriormente a su contratación. La misma tendrá una duración aproximada de ocho semanas comenzando con el análisis interno y externo, luego será creada la propuesta y presentada a la gerencia para su posterior aprobación e implementación.

Glassdor permite que las empresas creen una cuenta gratuita, se lo denomina paquete básico. Teniendo en cuenta la finalidad de las encuestas públicas se puede utilizar esta cuenta de empresa gratuita ya que permite solicitar evaluaciones, responder dudas y configurar un análisis de empleador. Habrá también costes de impresión de las encuestas anónimas realizadas a los empleados actuales, esto puede rondar los \$150.

Costos anuales de los bonos por desempeño: \$67.560

Costos anuales por los viernes flexibles para los empleados: \$253.440

Costos anuales por la incorporación de día de cumpleaños: \$126.720

Medición de la implementación.

Marco de tiempo para la implementación

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Tareas	Inicio	Final	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero		
2	Incorporación de Responsable de RRHH	1/7/2021	31/7/2021										
3	Capacitación Gerentes sobre marca empleadora	2/8/2021	6/8/2021										
4	Estructuración de la PVE	1/9/2021	29/10/2021										
5	Contratación de Community Manager	1/11/2021	29/11/2021										
6	Implementación de plan de comunicación	1/12/2021	28/2/2021										
7													
8													
9													

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Esta métrica nos permite medir cuanto la empresa gana o pierde en relación con cambios o aplicaciones hechas en diferentes canales.

A continuación, se presentará una planilla que contendrá el ROI que representará los costes y las ganancias de implementar los objetivos estratégicos planteados.

La fórmula utilizada para calcular el ROI es:

$$\frac{\text{Beneficios obtenidos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Tabla 4

Concepto	Total
Consultora externa para contratación de profesional de RRHH	\$80.289,71
Costo anual de un responsable de recursos humanos	\$1.065.578,12
Gastos en copias para encuestas	\$150
Costos anuales PVE	\$447.720
Búsqueda e incorporación de <i>community manager</i>	\$41.865
	\$1.635.602,83

Fuente: elaboración propia

Tabla 5

Resultado patrimonial de MAN-SER 31/12/18 \$13.118.036,11
Índice de inflación anual 2019: 53,8% Índice de inflación anual 2020: 36% Índice de inflación anual 2021: 47,1% Total: 136,9%
Resultado patrimonial de MAN-SER 31/12/21. Teniendo en cuenta la inflación anual 2019-2021 \$31.076.627,54
Beneficio propuesto 15%: \$4.661.494, 13

Fuente: elaboración propia

$$\text{ROI: } \$4.661.494,13 - \$1.635.602,83 / \$1.635.602,83 * 100 = 1,85 \text{ o } 185\%$$

El resultado obtenido representa un ROI de 1,85 en términos decimales y 185% en términos porcentuales, esto significa que los beneficios que se esperan de la inversión representan el 185% de la inversión realizada. De cada peso empleado en la implementación de la propuesta la empresa obtiene una ganancia de 1,85.

Conclusión y recomendaciones

MAN-SER S.R.L es una empresa con visión y posibilidad de crecimiento. Cuenta con tecnología, certificación de calidad en sus procesos, una amplia cartera de clientes, poca competencia en el rubro y la posibilidad de comenzar a expandir su mercado. Ahora bien, también se puede señalar la carencia en la implementación de herramientas de carácter innovador e intangible que tienen gran influencia en los resultados económicos de las compañías. Tal es el caso del employer branding, estrategia que se tomo en este reporte de caso para posicionar a la empresa.

Se propone el diseño e implementación de la estrategia de marca empleadora para fomentar el potencial de crecimiento que posee la compañía y crear una imagen que permita promover en los talentos que se encuentran en el mercado laboral la intensión de trabajar en la empresa y por otro lado un aumento en el sentimiento de pertenencia y fidelización de los trabajadores actuales.

A partir de los datos e información recabada a lo largo de la investigación se logró estructurar una propuesta que contenga elementos sustanciales para poder dar resolución al problema de la imagen externa de MAN-SER como empleador por un lado y por el otro fomentar la motivación y compromiso de la plantilla. Para la consecución del objetivo general planteado, es necesario realizar modificaciones categóricas en la gestión a partir de la incorporación de un profesional de recursos humanos que brinde asesoramiento en lo concerniente a la implantación de *employer branding*, establecer una propuesta de valor al empleado estimulante y trabajar fuertemente los canales comunicacionales ya que son uno de los puntos más débiles de la compañía y un elemento de suma importancia para el éxito de la proposición.

En el apartado “plan de implementación” del presente estudio, se ha podido probar que el proyecto es rentable para la compañía a mediano/largo plazo. Se utilizo el método ROI para poder obtener una certeza acerca del retorno con respecto a la inversión que se realizará obteniendo resultados favorables para la implantación de la estrategia de marca empleadora en la gestión.

Se considera que a partir de la incorporación de la estrategia abordada se podrá dar resolución al problema central diagnosticado permitiendo fortalecer a la empresa y propiciar un enfoque de administración mas *soft*. En la actualidad se centra más la atención en la calidad, el precio y los volúmenes de producción, pero teniendo en cuenta

su deseo de ser una empresa líder y la ventaja de la especificidad de sus bienes, ampliar la óptica de gestión llevara a una mayor rentabilidad, en termino de un aumento significativo de las ventas como se ha comprobado y también será un aporte al crecimiento sostenido de la organización, la relación con los proveedores, además, mejoras en el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

En base al análisis de la situación actual de MAN-SER se podría sugerir, desde un punto de vista profesional la necesidad de crear un área de marketing con personas competentes a cargo ya que, en la actualidad, el marketing digital tiene una enorme influencia en las ventas y la manera en que la empresa se comunica con su círculo de interés, además de acrecentar la llegada a diferentes públicos tanto nacionales como extranjeros.

Se recomienda descentralizar las tareas y propiciar un liderazgo con orientación a las personas donde se colocará en el centro de la escena las potencialidades de los trabajadores y como ellas contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales. En el presente, la toma de decisiones esta concentrada exclusivamente en el área gerencial, el estilo de *managment* se caracteriza por ser formal con un liderazgo directivo lo que da como resultado falencias en la delegación de las responsabilidades y poca participación de los demás componentes de la empresa en la toma de decisiones. En virtud de la propuesta que realizamos podría ser fructífero para acrecentar la motivación de los empleados poder constituir también un cambio en este aspecto.

La sobrecarga de tareas en los empleados requiere de una revisión del manual de puestos y el documento que contiene las asignaciones de tareas y responsabilidades. Como consecuencia esto puede dar origen a un mal clima laboral, altas tasas de rotación, estrés y disminución de la calidad en las tareas a consecuencia de la cantidad.

Otro ítem a tener en cuenta es la responsabilidad social de la empresa en relación específicamente a las cuestiones medioambientales ya que la industria metalúrgica suele ser altamente contaminante. La compañía no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos por lo que seria importante poder profundizar en esta temática teniendo en cuenta que resulta un apartado interesante a la hora de constituir la imagen de la empresa y también funciona como un reflejo de los valores que la misma ansia transmitir.

Bibliografía

- Aguado, M & Jiménez, A. (2017) *Empresas que dejan huella. Employer branding en una sociedad conectada*. España: Editorial Almuzara.
- Amadeo, I. (2017) *Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones*. (Trabajo de posgrado) Universidad de San Andrés, Bs As. <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/16973>
- Ambler, T & Barrow, S. (1996) *The Employer Brand*. Londres
- Alles, M (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Editorial Garnica.
- Alles, M. (2014) *La Marca Recursos Humanos: Como lograr prestigio dentro de la organización*. Argentina: Editorial Garnica.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) url: <https://www.metalmecanica.com/asociaciones/ADIMRA+95934>
- Avello, M., Blasco López, F., Fernández Flores, S., Gavilán, D. (2014) *Dieciocho años de Employer Branding, hacia una definición más precisa* (artículo de investigación) rescatado de: file:///C:/Users/juant/Downloads/aDResearch_10-32-51.pdf
- Casa Rosada Presidencia de la nación url: <https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/47060-alberto-fernandez-un-pais-sin-industria-es-un-pais-dependiente-sin-trabajo-y-sin-futuro>
- Comercio y justicia url: <https://comercioyjusticia.info/economia/alberto-fernandez-lanzo-creditos-e-incentivos-para-pymes-y-grandes-industrias/>
- Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill
- Hernández, M. A. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK: Marketing+ ventas
- Klein, N. (2000). *No logo, el poder de las marcas*. Argentina: Editorial Paidós
- Newstrom, J (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.
- MAN-SER url: <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Ministerio de Desarrollo Productivo url: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid/atp>
- Mondy, R. W (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice Hall
- Moreno, M (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona: Editorial Gestión 2000
- Rivadero, U (2019) *La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*. (Trabajo final de graduación) Universidad Siglo XXI, Córdoba.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18534/Trabajo%20Final%20de%20Grado.%20-%20ursula%20rivadero.pdf?sequence=1>.

Anexo

Anexo 1

Este programa de capacitación será impartido por el responsable de recursos humanos de la empresa y apunta principalmente a los directivos, gerentes y mandos medios. La misma está compuesta por contenido teórico, uso de power point para una presentación más dinámica y análisis de casos de otras empresas.

La modalidad será presencial aun que eventualmente la misma podrá desarrollarse por zoom en virtud del contexto epidemiológico actual. La misma tiene una duración de cinco días y el objetivo es poder interiorizar a los agentes acerca de lo que implica gestionar en base a una estrategia de marca empleadora, sus beneficios, sus objetivos, etc.

Es necesario comunicar a los mandos superiores acerca del proyecto ya que se debe contar con su aprobación y apoyo para llevar adelante este cambio organizacional.

Modulo 1: Elementos claves para la gestión del talento

- Atracción y retención de talento en contexto de cambios en el mundo laboral.
- Consistencia entre lo que se comunica y lo que la empresa es.
- Fidelidad y compromiso de los empleados. ¿Cómo lograrlo?
- Cambios en las características de los negocios y las organizaciones.
- ¿Cómo identificar mi público objetivo? Herramientas de estudio.
- ¿Qué se ha vuelto significativo para los empleados hoy? ¿Cuál es la proyección a futuro?

Modulo 2: La importancia de incluir la marca empleadora en la compañía

- Que es la marca empleadora.
- La importancia del responsable del área de recursos humanos para su desarrollo.
- ¿Cómo llevar adelante el proceso de introducción en la compañía?
- ¿qué publico queremos atraer? ¿Cómo podemos fidelizar a los empleados existentes?
- Guías y ejemplos sobre como grandes empresas lograron implementar con éxito esta herramienta.

Modulo 3: Propuesta de valor al empleado

- ¿Qué es la propuesta de valor al empleado?
- ¿Cómo estructurar una PVE?
- Identificación de los mejores canales para comunicar a los empleados su valor

- El vínculo entre la PVE y la marca empleadora.
- ¿Cómo identificar que resulta importante para los empleados e incluirlo en la propuesta?

Modulo 4: La digitalización y el uso de la tecnología en el proyecto de marca empleadora

- ¿Cómo se vincula el posicionamiento como empleador con la digitalización?
- El camino hacia la digitalización de la gestión empresarial.
- Community manager como herramienta estratégica.
- ¿Cómo incorporar de manera más efectiva la digitalización en la gestión?

Modulo 5: Evaluación de los resultados

- ¿Cómo establecer métricas que me permitan saber la efectividad de mi marca empleadora?
- Las potencialidades de canales digitales como Glassdor y otras plataformas que permiten generar encuestas anónimas sobre la empresa obteniendo la percepción que se tiene de ella.
- Inclusión del ROI como indicio de las ganancias percibidas.

Anexo 2

Propuesta de valor al empleado

Tomando el análisis FODA realizado en la empresa, se puede establecer una propuesta de valor al empleado centrada en estos cuatro ejes.

Oportunidades de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de capacitación dinámico en virtud de las necesidades. • Posibilidades de ascenso • Talleres orientados a las diferentes áreas. • Evaluaciones de desempeño
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Bonos por desempeño • Beneficios • Ajustes salariales correspondientes • Incentivos
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar cuestiones concernientes a la ergonomía • Continuar con el trabajo mancomunado con la consultora especialista en ambiente de trabajo • Control de los materiales inflamables • Equipo específico para protección de los empleados • Difusión de un plan de emergencia • Control de ruidos • Tener en cuenta el espacio con el que cuentan los empleados para desarrollar sus tareas.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Día por cumpleaños • Viernes flex. Busca equilibrar la vida personal y laboral. • Empleado del mes • Fomento al trabajo en equipo • Difusión de los valores que constituyen la cultura organizacional de la empresa • Conformar un liderazgo más informal • Generar confianza

Anexo 3

Modelo de encuesta anónima para empleados.

N°	Ítems	SI	NO
1	Mi trabajo me resulta generalmente interesante		
2	Tengo buena relación con mi superior directo		
3	La comunicación con mis superiores es fluida		
4	Mi trabajo implica realizar tareas variadas		
5	La compañía me ofrece capacitación y la posibilidad de incorporar nuevas habilidades		
6	Me siento valorado por mi trabajo		
7	Recomendaría a un conocido trabajar en MAN-SER		
8	Los valores de la empresa me representan		
9	En mi puesto tengo autonomía		
10	Mi trabajo me exige ser creativo		
11	La cantidad de trabajo a realizar se ajusta a mis posibilidades		
12	Participo en la toma de decisiones y se me permite desde mi puesto hacer sugerencias para mejorar el servicio		
13	Estoy de acuerdo con mi remuneración		
14	Las condiciones del lugar del trabajo son óptimas		
15	Tengo conocimiento de los procedimientos de emergencia		
16	Existen riesgos físicos o psicológicos en mi puesto de trabajo		
17	Los objetivos de producción son alcanzables		
18	El ambiente de trabajo es agradable		
19	Contamos con el tiempo de descanso suficiente		
20	Cuento con retribuciones e incentivos de índole económica o emocional extras al salario habitual		

Anexo 4

Descripción del puesto responsable de recursos humanos

Puesto: Responsable de Recursos Humanos
Asignación: Legajo: Es supervisado: Horario laboral: 8:00 am – 17:00 pm

La empresa organiza sus recursos humanos teniendo en cuenta la distribución del organigrama, en el cual, se determinan las diferentes áreas y sus responsabilidades. A su vez, cada área se corresponderá con un proceso de calidad genérico de la empresa.

Las responsabilidades y tareas de cada puesto figuran en un registro el cual es entregado al empleado. Este debe firmar en conformidad y luego dicho registro es adjuntado con otra documentación en su respectivo legajo.

Requerimiento del puesto:

1. Estudios específicos: se requiere que la persona se encuentre recibida de Lic. en Gestión de Recursos Humanos, Administración, Psicología Laboral o carreras afines.
2. Habilidades específicas: predisposición al trabajo en equipo, buena comunicación, aptitud para administrar las relaciones laborales, conocimiento acerca de las prácticas y principios más eficaces para la gestión de los recursos humanos, ser creativo e innovador, capacidad para evaluar y auditar procesos internos, liderazgo, idoneidad para la negociación, buen manejo de softwares de gestión de recursos humanos y paquete office, basto entendimiento en el uso de plataformas digitales.
3. Experiencia en puestos similares: se requiere una experiencia mínima de tres años en puestos similares.

Descripción de tareas o funciones del puesto:

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Encargarse de las cuestiones remunerativas que competen a los empleados, así como establecer el calendario anual de haberes contemplando todos los índices importantes para el salario a lo largo del año.
3. Llevar adelante los diseños y rediseños de los puestos, además de establecer un manual actualizado para la empresa, del cual debe disponer todo el personal.
4. Establecer los mecanismos que se van a utilizar para evaluar el desempeño de los empleados.
5. Realizar diagnósticos organizacionales que permitan diseñar e implementar estrategias para que la empresa pueda crecer, producir y obtener mayor rentabilidad.
6. Constituir de manera anual un plan de capacitación dinámico, sujeto a las necesidades de aprendizaje detectadas en la planta.

7. Implementar planes motivacionales para los empleados.
8. Contribuir con otros sectores de la empresa y trabajar de manera conjunta para potenciar los resultados de la gestión.
9. Auditar el clima y la satisfacción laboral.
10. Estimular la incorporación de la cultura de la empresa en los colaboradores a través de diferentes planes y estrategias.
11. Prevenir las posibilidades de accidentes laborales y fomentar un ambiente laboral seguro a través de las normativas correspondientes de seguridad e higiene.
12. Participar en el desarrollo de políticas de compensaciones y remuneraciones de la empresa.
13. Se le encomienda acompañar el proceso de inducción de los nuevos integrantes.

Perfil de contratación:

Edad: mayor de 25 años.

Sexo: Indistinto

Formación académica requerida: universitaria.

Experiencia laboral previa necesaria: mayor a 3 (tres) años.

Tiempo en que el empleado termina de familiarizarse con las tareas a realizar: 18 meses.

Anexo 5

Asignación de tareas y responsabilidades del puesto
Nombre y Apellido
Sector: Recursos Humanos
Categoría:
Tareas según CCT 260/75
Confecciones calendario anual de haberes
Conocimiento sobre liquidación de sueldos
Manejar sistema TANGO de gestión
Administrar personal
Auditar el desarrollo de las actividades laborales
Realizar diagnósticos organizacionales y evaluaciones de clima laboral
Conocer y llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal nuevo en la empresa
Evaluar estrategias comunicaciones internas y ofrecer oportunidades de mejora
Diseñar puestos de trabajo
Confeccionar y/o actualizar manual de puestos
Confeccionar y/o actualizar los legajos del personal
Establecer estrategias motivacionales acorde a los objetivos de la empresa
Mostrar predisposición para el trabajo en conjunto con la gerencia
Establecer planes de capacitación, desarrollo y crecimiento profesional
Llevar adelante negociaciones con sectores de interés externo, como los sindicatos o cámaras.
Soluciones innovadoras para problemáticas diarias
Dirigir y gestionar a personas, equipos de trabajo y la organización en general
Gestión de la higiene, salud y seguridad laboral
Confeccionar el calendario de vacaciones para cada empleado
Establecer un plan de responsabilidad social y ética para la empresa
Fomentar el equilibrio profesional y personal
Crear una propuesta de valor al empleado que se ajuste a las necesidades del personal
Fomentar la comunicación interna y establecer estrategias que considere indulgentes
Gestionar las relaciones internas
Manejo de la base de datos y sistema de información
Otras responsabilidades y funciones asignadas
Registro que se debe gestionar