

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso



**Plan de posicionamiento de marca empleadora en MAN-SER SRL.**

Josefina Bajo García

DNI 41.371.519

Legajo RHU 02427

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- Córdoba 2021 -

## **Resumen**

En el presente trabajo se analizó el caso en particular de MAN-SER SRL, una empresa del sector metalúrgico ubicada en Córdoba capital, fundada en el año 1995, y con gran crecimiento a futuro. El objetivo principal de este es aplicar un plan de marca empleadora que le permita posicionarse en el mercado como un buen empleador.

Para poder llevarlo a cabo, se realizó un análisis profundo de la situación actual de la empresa y de su macro y micro contexto, y se pudo observar que en este caso existían algunas falencias en el área de RRHH, como en la atracción de candidatos, y en la comunicación tanto interna y externa de la empresa. Es por ello que se propone en primer lugar plantear una propuesta de valor al empleado (PVE), para empezar a trabajar la marca empleadora, y luego trabajar de manera interna con los colaboradores para fomentar el sentido de pertenencia, y de manera externa buscando atraer a los mejores talentos.

Al aplicar dicha propuesta se podrán obtener beneficios, el principal y sobre el cual se trabaja en este caso es el aumento de productividad en un 3%, si se hace una buena gestión del plan de marca empleadora.

Sin embargo, será muy importante tener en cuenta que este no es un proceso que se aplicara por única vez, sino que se requerirá de una constancia por parte de la empresa y los colaboradores, para que de esta manera se obtengan resultados exitosos.

Palabras claves: Marca Empleadora – Propuesta de Valor al Empleado – Sentido de Pertenencia – Atracción.

## **Abstract**

The following work will analyze the case of MAN-SER SRL, a company in the metallurgical sector, which was founded in 1995, and has a great future growth. The main objective is to implement an employer branding plan that allows the organization to position itself in the labor market as a good employer.

In order to carry it out, an extensive analysis of the situation of the organization and its context was carried out. It was observed that there are some problems in the HR area, such as the attraction of candidates, and in external and internal communication. Therefore, it is proposed to work first on a value proposition to the employer, then work internally with workers and it will encourage the sense of belonging, and externally seek to attract the best talent.

By applying this proposal, multiple benefits can be obtained, the main one that will be worked on, in this case is the increase in productivity by 3%.

However, it is important to consider that this process will not be applied only once, it will require constancy by the company and the workers, and in this way the results will be successful.

Key words: Employer branding – Vale Proposition to the Employer – Sense of Belonging – Attract.

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de la situación .....	8
PESTEL.....	10
Cinco Fuerzas de Porter .....	13
FODA .....	15
Marco Teórico.....	17
Marca Empleadora .....	17
Propuesta de Valor al Empleado (PVE).....	18
Sentido de Pertenecía .....	19
Atracción .....	19
Diagnóstico .....	20
Conclusión Diagnóstica.....	21
Plan de implementación.....	22
Objetivos .....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos .....	22
Alcance.....	22
Acciones .....	23
Plantear la propuesta de valor al empleado (PVE). .....	23
Capacitación sobre marca empleadora .....	25
Campaña de marca empleadora.....	27
Evaluación de la implantación .....	28
Marco Temporal. ....	28
Evaluación del impacto de la implementación .....	29
Conclusiones .....	30
Recomendaciones.....	30
Bibliografía .....	32
Anexo.....	35
Anexo 1: Organigrama MAN-SER SRL.	
Anexo 2: Propuesta de valor al empleado de MAN-SER SRL.	
Anexo 3: Programa de capacitación sobre marca empleadora.	
Anexo 4: Comunicación de capacitación.	
Anexo 5: Ejemplo de testimonio del empleado (posteo).	
Anexo 6: Ejemplo de video institucional.	

## Índice de tablas

Tabla 1. FODA.....	15
Tabla 2. Recursos Involucrados PVE.....	25
Tabla 3. Recursos Involucrados Capacitación. ....	26
Tabla 4. Recursos Involucrados Campaña. ....	28
Tabla 5. Gantt.....	29

## Introducción

El presente trabajo tiene como fin analizar el caso de la empresa MAN-SER SRL, con el objetivo de implementar un plan de marca empleadora que genere valor en la empresa y la ayude a seguir creciendo.

MAN-SER SRL es una empresa cordobesa, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Se especializa en el sector metalúrgico, dedicándose y especializándose en el diseño, fabricación e implementación de soluciones para diferentes necesidades.

Tiene una estructura central, es decir, que no posee filiales, y apunta a un mercado nacional, teniendo hoy grandes clientes en Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Nace el 15 de octubre de 1995, cuando una empresa cordobesa, dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, decide tercerizar sus servicios, y le ofrece a uno de sus operarios, Luis Mansilla, hacerse cargo de la misma. Es así que el Sr. Mansilla comienza su negocio rentando un galpón, y con la ayuda de un familiar emprenden este nuevo camino.

Desde sus comienzos la organización se ha mantenido en un crecimiento continuo, incorporando máquinas que le permitieron ampliar su cartera de productos y servicios, pasaron de ser una empresa unipersonal a una SRL, hasta llegaron a inaugurar una planta que duplica el tamaño de la anterior, y cómo último logro pudieron crear procesos para obtener las certificaciones en la norma ISO (International Organization for Standardization) 9001.

Hoy en día la empresa se encuentra a cargo de dos de los hijos del Sr. Mansilla, Julián y Melina Mansilla.

Dentro de su cartera de productos podemos encontrar protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas; lavadoras industriales a medida; cintas transportadoras; compensadores para transformadores eléctricos; entre otros. Por otra parte, los servicios que ofrecen son retrofitting [reequipamiento] de máquinas lavadoras; servicios de reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; y soldaduras especiales.

La organización está formada por departamentos los cuales se dividen de acuerdo a las tareas que cada uno realiza, en total hay siete dentro de los cuales podemos encontrar, el de ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

La mayoría de estos departamentos funcionan bien, de acuerdo a procesos que se establecieron para obtener la certificación en la norma ISO 9001. Pero se pueden observar ciertas falencias en otros cómo ser en la parte de marketing, comunicación y recursos humanos.

En cuanto a marketing se pudo ver que la organización no posee un área destinada al desarrollo del mismo, ni un asesor externo que se ocupe de esta. Sino que son los propios dueños quienes la manejan. Esto trae como consecuencia la falta de acciones específicas.

Hasta el momento sólo han realizado una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. También poseen una página web particular que en la actualidad se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo de promoción por ahora.

La falta de gestión en el área de marketing también traerá como consecuencia problemas en la comunicación tanto interna como externa, ya que la organización en la actualidad no tiene notoriedad y de esta manera se dificulta la llegada a potenciales clientes y colaboradores. Lo que se debería buscar es mostrar a la organización dando a conocer sus productos, servicios, procesos, logros, etc.

Y por último se pudo observar que si bien en el área de recursos humanos hay un manual de procedimientos que busca estandarizar los procesos del área, estos no son exhaustivos ya que el departamento sólo se ocupa de llevar a cabo tareas de administración de personal, y el resto de las tareas son realizadas por consultores externos.

Actualmente tampoco cuentan con programas de incentivos para los colaboradores, y las capacitaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa no garantizan ser eficaces, ya que hay áreas en donde luego de las capacitaciones, los problemas persisten.

Para poder comprender, por qué en este caso sería importante tratar de implementar la marca empleadora, a continuación, se presentan tres antecedentes sobre el tema.

El primero es un estudio cuantitativo llevado a cabo en empresas españolas de diferentes rubros. Fue realizado por Diana Gavilan, María Avelló, Susana Fernández Lores (2013), *“Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”*.

El objetivo de la investigación fue analizar si el desarrollo de la marca empleadora impactaba en el compromiso afectivo de los colaboradores. Lo que se pudo evidenciar es la importancia de conocer, comprender a la marca y lo que representa; ya que de esta manera se generan sentimientos de aceptación e identificación para lograr el compromiso afectivo (Gavilan, Avelló & Lores, 2013).

El segundo es un estudio basado en una investigación descriptiva fundado en información cualitativa. Fue realizado en Argentina en el año 2017 por Iván Ezequiel Amadeo, cómo trabajo final de grado, al cual nombro *“Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones”*.

Esta investigación lo que busca es conocer que debe tener una marca empleadora para ser atractiva para la generación Y. Lo que se pudo concluir es que hoy en día las nuevas generaciones tienen diferentes necesidades e intereses y es por ello que se hace necesario gestionar la marca empleadora para poder brindar flexibilidad, diversidad, y adaptabilidad a los tiempos que corren (Amadeo, 2017).

El tercero es una investigación representativa cuantitativa denominada “*Country report Argentina 2020*”, realizado por Randstad. En ella lo que se busca es conocer qué factores de la marca empleadora valoran los colaboradores argentinos a la hora de elegir una empresa. En este año particular de COVID-19 se decidió también implementar una sección que trate del impacto de este en las organizaciones.

Lo que se pudo observar en la investigación es que los mayores desafíos para gestionar la marca empleadora son realizar ajustes en la propuesta de valor, el bajo presupuesto y la prioridad que se le destina. Los trabajadores consideran que para que la propuesta de valor del empleado sea atractiva debe garantizar seguridad laboral; salarios y beneficios; y un buen ambiente de trabajo (Randstad, 2020).

Por lo tanto, se considera importante trabajar la marca empleadora en MAN-SER SRL, ya que está le permitiría posicionarse en el mercado. No sólo desde la mirada del cliente y los productos de calidad que ofrece, sino también desde su reputación como buen empleador. Donde las personas que se encuentran trabajando en ella sientan orgullo por pertenecer, y las que se encuentran en búsqueda laboral, anhelan entrar en esta organización por su notoriedad como buen empleador.

Esto a su vez traería beneficios para la empresa ya que le permitirá atraer y retener profesionales que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales, lo que a su vez generaría un aumento en su productividad.

## Análisis de la situación

MAN-SER SRL ha crecido y evolucionado mucho en estos últimos años, sobre todo desde que la nueva generación empezó a hacerse cargo de ella. Esto ha sido uno de los desafíos más grandes por los cuales tuvo que pasar la empresa debido a la resistencia al cambio de los trabajadores.

Para poder conocer un poco más de esta, se describirán algunos aspectos que hacen a la organización. En cuanto a su estructura edilicia, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: una de corte, plegado y punzonado de chapa, donde además podemos encontrar el stock de materia prima; otra área de mecanizado en la cual se encuentran equipos de última generación; un área de trabajos especiales; y por último una de compensadores de producción seriada.

Respecto al organigrama, la empresa está dividida en siete áreas y cuenta con un total de 30 empleados, que se encuentran distribuidos en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza, y 23 operarios de producción (ver Anexo 1). De la totalidad de los empleados el 90% es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años.

Por otra parte, dentro del marco estratégico sobre el cual se rige y trabaja la empresa se puede encontrar que tiene como:

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable, con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (Canvas, 2021, p. 1).

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Canvas, 2021, p. 1).

Valores: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y responsabilidad.



Una vez expuestos los puntos anteriores que permitirán tener una visión más amplia de lo que es la empresa, nos centraremos en analizar específicamente el área de Recursos Humanos, para de esta manera poder conocer cuáles son sus problemáticas en particular y actuar en base a ello.

Cómo se expresó anteriormente, si bien existe un área de Recursos Humanos, a esta le hace falta pulir detalles para poder funcionar al 100% y eliminar por completo los problemas que hoy se presentan en la empresa.

En la actualidad el área sólo se ocupa de tareas referidas a la administración de personal, cómo la selección, inducción y capacitación.

La selección es uno de los desafíos más grandes por los cuales debe pasar la empresa ya que les es muy costoso encontrar personas con las competencias necesarias para cumplir los roles de mandos medios. Esto se puede ver en la baja propuesta que hoy ofrecen las escuelas técnicas, las cuales en otro momento eran una importante fuente y proveedora de talentos. Lo más importante para la empresa es que tengan conocimientos técnicos, pero también habilidades blandas.

Por otra parte, cuando se necesitan cubrir puestos de diseñadores e ingenieros, la selección se lleva a cabo a través de una consultora externa, que se ocupa del proceso de principio a fin.

En cuanto a la capacitación, debido a que certifican normas ISO 9001, cuentan con un plan anual el cual es revisado semestralmente. A pesar de ello se encuentran algunas fallas en él, no pudiendo de esta manera garantizar su eficacia. Sobre todo, esto se puede observar en el área de mecanización donde hoy en día existen cuellos de botella, y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos o no cumplir con el tiempo de entrega pactado.

Si bien la empresa tiene como objetivo generar planes de incentivos para los trabajadores, hoy en día no poseen en ejecución, ni en desarrollo ningún plan. La generación de estos incentivos traería beneficios a MAN-SER SRL, ya que cómo fin principal apuntan a generar un comportamiento proactivo, haciendo que sus colaboradores luchen por llegar a sus metas y logren excelentes resultados.

También a pesar de contar con una estructura organizacional definida, ésta no concuerda con la que hoy en día existe, ya que hay una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

De esta manera la toma de decisiones se divide en tres niveles: nivel estratégico, el cual está conformado por el consejo familiar; el nivel táctico, que se encuentra a cargo del

responsable de administración; y el nivel operativo, a cargo del jefe de producción. Si bien cada uno de estos niveles tiene un responsable a cargo todas las decisiones finales recaen sobre el gerente general, lo cual genera esta falta de delegación y sobrecarga de tareas.

En cuanto al liderazgo se pudo observar que hoy en día cuentan con dos tipos, uno formal y otro informal. El primero está compuesto por el gerente, el cual ejerce un liderazgo directivo, esto implica la participación directa y personal para llevar adelante su empresa. Y por el jefe de producción; cuyo tipo de liderazgo es el orientado a la tarea, ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño; y uno transaccional, porque guía a sus subordinados en dirección a las metas establecidas, aclara las funciones y los roles.

Por último, tienen un líder informal, ya que surgió espontáneamente, por sus características particulares como por ejemplo su edad, antigüedad en la empresa, dedicación, conocimiento, y por ser familiar de los dueños de MAN-SER.

Luego de haber realizado el análisis de la organización y con el fin de analizar el contexto donde se encuentra la misma, se llevará a cabo una serie de análisis a nivel de macrocontexto, microcontexto y organizacional.

### *PESTEL*

El objetivo de este análisis es poder conocer en profundidad en qué contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL), se encuentra inmersa la organización, y poder determinar de esta manera su macrocontexto.

#### *Factor Político*

El aspecto más relevante que podemos encontrar dentro de este factor de análisis, es la forma de gestión del COVID-19, en el cual el aumento de casos ha sido un tema de gran controversia.

Actualmente en la provincia de Córdoba decidieron implementar nuevas restricciones por el record de casos registrados. Estas medidas implican la limitación de funcionamiento en los bares y en actividades deportivas, la suspensión de reuniones familiares por 15 días más y el cierre temporal de salones de fiestas y eventos. También lo que se busca hacer con esta última medida es reforzar la cantidad de testeos en la provincia. (ViaCordoba)

Otro rasgo a tener en cuenta dentro del COVID-19 es la campaña de vacunación, ya que la provincia hace días que no recibe nuevas dosis, y esto genera que los vacunatorios deban permanecer cerrados, lo cual provoca una desaceleración en el ritmo de inmunización. (La Voz)

### *Factor Económico*

En este factor se debe tener en cuenta una serie de aspectos que en cierta manera afectan a la organización directamente, ya sea en un corto, mediano o largo plazo, y de manera positiva o negativa.

Por un lado, uno de los temas con más relevancia a desarrollar es la inflación. Para la cual se espera que en los próximos meses se mantenga por encima del 3%. Pero debido a subas de precios en prepagas, taxis, combustibles, educación, vestimenta, etc.; se estima que esta pueda llegar al 4%. Poniendo un piso de inflación para el 2021 del 46% (El Economista, 2021).

También en el último mes el gobierno permitió bajar el impuesto a las ganancias al 90% de las empresas. Lo cual fue posible llevar a cabo a través de una modificación del proyecto de ley, que actualiza las escalas del tributo para el sector, y por lo tanto beneficiará a varias empresas (Parlamentario.com, 2021).

En cuanto al dólar y la brecha cambiaria, por ahora está se mantiene por debajo del 60%, lo cual es bastante positivo teniendo en cuenta la variación de las brechas anteriores. Pero se estima que cuando caduquen algunos factores que hoy son positivos, la presión podría aumentar, y cambiar por completo este panorama (Cronista, 2021).

Para finalizar el análisis del factor económico, se tendrá en cuenta el crecimiento de la industria metalúrgica, la cual en el último estudio realizado en la provincia de Córdoba se pudo observar que en el bimestre pasado la industria creció un 12,1%, y se estima que esta siga creciendo cómo lo viene haciendo hasta el momento (La Voz, 2021).

### *Factor Social*

Este factor permite considerar aspectos cómo el rol de la mujer en las empresas metalúrgicas, que si bien hoy en día solo el 17% de las empresas del rubro está liderada por mujeres y apenas un 11% en las firmas son mujeres. La ADMIRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) se planteó la necesidad de conocer esta situación desde la perspectiva de género para poder entender necesidades e inquietudes, y trabajar desde ahí (Perfil, 2021).

También otro tema relevante en este factor y con respecto a la industria metalmecánica, es que se inauguró el Centro de Servicios de Tecnología Nuclear y Energía Alternativas, en el cual los estudiantes de la Tecnicatura en Metalúrgica e Ingeniería, podrán realizar actividades de taller con el fin de fomentar su especialización en el rubro. Otro objetivo principal de la inauguración de estos talleres es la articulación que se puede generar entre la universidad, las empresas y el estado, para de esta manera incrementar su productividad y competitividad (Perfil,2021).

### *Factor Tecnológico*

En el contexto de pandemia actual en el cual nos encontramos se crea Vin TecAr 4.0, un polo tecnológico argentino, en donde distintos centros tecnológicos e industriales, universidades, cámaras empresariales, institutos, etc., son capaces de interactuar mediante dispositivos de colaboración. En el cual su finalidad es fomentar la conformación de un grupo interactivo que promueva el crecimiento regional (Ámbito, 2021).

Por otro lado, un aspecto también importante dentro de este factor es la innovación en las empresas metalúrgicas. A pesar de la situación económica que está viviendo el país, se pudo observar que las empresas metalúrgicas hacen enormes esfuerzos para poder estar siempre a la vanguardia, y llevan a cabo un plan para fortalecer el desarrollo productivo del sector. Esto lleva a que un 71% de las empresas del rubro incorporen mejoras o desarrollen nuevos productos por lo menos una vez al año, y puedan seguir siendo competitivas en el mercado (Mercado, 2021)

### *Factor Ambiental*

En cuanto a este factor se tiene como tema principal el cambio climático, que hoy en día en consecuencia a la pandemia, ha quedado en segundo plano, debido a que muchas de las acciones de cuidado de medio ambiente que se llevaban a cabo en las organizaciones no son prioridades, ya que en sus agendas priorizan la situación actual.

Otro tópico importante y de gran relevancia es el biocombustible y su legislación. En donde si bien en 2017 se había sancionado una ley, esta no tenía previsibilidad para el futuro, lo cual hoy lleva replantearse nuevas formas de manejar el biocombustible en la Argentina. La importancia de esto deriva a que es parte necesaria de una política de largo plazo para el desarrollo sostenible (Clarín, 2021).

### *Factor Legal*

Por último, en cuanto a este factor uno de los cambios recientes que se ha vivido en Argentina es la sanción de la ley de Teletrabajo, la cual fue sancionada el 1° de abril de 2021, con el objetivo de poder regular el trabajo presencial y el trabajo a distancia. Esta es una ley que ha tomado gran importancia, ya que, si bien se veía un cambio en el futuro sobre las formas de trabajo, nunca se llegó a imaginar que ese cambio estaría tan cerca y sobre todo ligado a una pandemia.

Otra ley que surgió en el mismo contexto que la anterior, y a un año de la sanción de la misma, fue la ley de protección del empleo. Esta tiene como objetivo proteger el empleo de miles de trabajadores durante la pandemia, ya que brinda una ayuda económica a los empleadores para poder mantener su dotación de personal. De la totalidad de suspensiones que se solicitaron durante la pandemia el año pasado, hoy en día sólo quedan el 10% de esas suspensiones vigentes. Pero se espera que con las nuevas restricciones y cambios esta vuelva a crecer (La Tercera, 2021).

### *Cinco Fuerzas de Porter*

Con relación al análisis del microcontexto se decidió aplicar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, las cuales se detallan a continuación:

1. Poder de negociación de los clientes: hace referencia al poder de presión que tienen los clientes sobre la organización, con respecto a precios, calidad y servicios. Esto va a determinar si los potenciales clientes consumen los productos o servicios de esta empresa, o los de la competencia. En el caso de MAN-SER SRL divide sus clientes en dos grupos, en los grandes clientes y en los que no lo son. La clasificación la realizan en base a la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia con que las empresas realizan los pedidos. Su objetivo es tener una atención personalizada, en donde se fabriquen productos siguiendo las indicaciones y necesidades específicas de cada cliente.
2. Poder de negociación de los proveedores: para poder analizar esta fuerza se deberá tener en cuenta la capacidad de control y poder, sobre la calidad, los precios, plazos de entrega, y formas de pago que tiene el proveedor de la empresa. Está también se va a ver afectada por la cantidad y disponibilidad de proveedores en el rubro. Cómo se pudo observar en la organización priorizan tener una buena relación con sus proveedores, ya que creen que esta es la base para formar un vínculo de confianza y asistencia mutua, logrando de esta manera un criterio de calidad común, trabajo en equipo, y la optimización en la rentabilidad.

Algunos de los proveedores con los que la empresa ya trabaja hace un tiempo y ha logrado esta relación que ellos estiman son: Sidersa SA, Alcenor SRL y Extrusora SRL.

3. Competidores potenciales: permite determinar la entrada de nuevos competidores a la industria, mientras más atractivo sea el mercado más competidores tendrán, y viceversa. Esto va a depender de las barreras de entrada, que son factores que dificultan el establecimiento de nuevas empresas. En este caso la industria metalmecánica empezó a desarrollarse en el año 1950, en esta etapa el desarrollo de las empresas del rubro era lento debido a la poca familiaridad que había con el mercado. Recién en 1960 el sector empieza a repuntar y se registra su máxima producción en la historia. En la actualidad la industria se ubica en una etapa de madurez y la oferta se encuentra en manos de pocos.

Esto se debe a que existen barrera de entrada para la industria metalmecánica ya que para poder iniciarse en el rubro se necesita de un gran capital inicial, luego se necesitará contar con canales fuertes que lleguen a la comunidad para hacer conocida a la empresa, y por último tendrán la necesidad de invertir en maquinarias y tecnologías de última generación, para poder competir con las empresas ya asentadas en el mercado.

4. Amenaza de productos sustitutos: para poder analizar esta fuerza es necesario conocer qué productos y servicios son iguales en el mercado, o cuales son nuevos y capaces de sustituir a los actuales ya sea por que implementan nuevas tecnologías o por su bajo precio. Analizando este aspecto en MAN-SER SRL se pudo ver que al ser poca la competencia que hay en el mercado metalmecánico es difícil que esta fuerza se desarrolle con gran facilidad, y que las empresas que se encuentran en el rubro compiten a través de la reducción de precios y calidad de la producción.
5. Rivalidad entre los competidores: está determinada por el número de competidores actuales y sus capacidades, y permite conocer y analizar cuáles serán las estrategias de posicionamiento en el mercado que aplicarán como empresa. En este aspecto los competidores a los cuales se enfrenta la empresa son: en cuanto a la extracción de viruta y cintas transportadoras; Transfil SRL; en máquinas lavadoras; Eisaire SRL; en corte por plasma; Empremet SRL; y en plegado y punzonado hay varios talleres más pequeños. El único producto que no posee competidores es en la fabricación de protectores de bancada.

## FODA

Y por último para culminar se realizará un análisis organizacional, el cual se desarrollará a través de un FODA. En él se establecerán las fortalezas y debilidades de la empresa a nivel interno; y las oportunidades y amenazas que representa el nivel externo.

**Tabla 1.**

## FODA

	DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con precios relativamente bajos con respecto a la competencia.</li> <li>• En 2014 han logrado la certificación de las normas ISO 9001.</li> <li>• Maneja a sus grandes clientes de manera personalizada, y mantiene una relación estrecha.</li> <li>• Cuentan con gran experiencia y conocimiento en el rubro.</li> <li>• Gran capacidad de producción, gracias a su infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de exportar sus productos en un futuro.</li> <li>• Incorporación de nueva maquinaria de última tecnología.</li> <li>• Capacidad de desarrollo en el mercado local.</li> <li>• Crecimiento fuerte en la industria metalúrgica.</li> <li>• Poder expandir la cartera de clientes a nivel nacional.</li> </ul>
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con canales de comunicación externos.</li> <li>• Cuellos de botella dentro del proceso, sobre todo en el área de mecanizado.</li> <li>• Imposibilidad de cumplir con los plazos de entrega en algunos casos.</li> <li>• Falta de delegación.</li> <li>• No cuentan con una política de ambiente y gestión de residuos.</li> <li>• Procesos de capacitación de personal deficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del dólar.</li> <li>• No poder incorporar tecnología de vanguardia.</li> <li>• Falta de apoyo estatal en la industria.</li> <li>• Crisis económica a nivel país.</li> <li>• Aumento de impuestos o retenciones.</li> <li>• Entrada de nuevos competidores al mercado.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Luego de haber realizado un análisis en base al macro y micro contexto de la organización, se pueden relacionar algunos de estos factores con las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas que se presentan en la empresa. Lo cual a su vez le permitirá saber cómo actuar frente a estos, y sacar provecho de ellos.

MAN-SER SRL tiene muchas herramientas a su favor para seguir creciendo y desarrollarse en el mercado metalmecánico. Pero para esto va a ser necesario tener en cuenta factores como la tecnología, la cual le va a dar la posibilidad de mantenerse a la vanguardia y adquirir nueva maquinaria que le permita incorporar nuevos servicios y productos para seguir siendo competitivo frente a las otras empresas del rubro.

Otro factor que se puede tener en cuenta son los nuevos talleres de especialización en la metalmecánica que se están incorporando en distintas instituciones. De esta manera podrían solucionar uno de sus problemas de selección que es la falta de capital humano en los mandos medios, que se adapte y tenga las competencias necesarias para cumplir con la descripción y el perfil del puesto requerido.

También es importante que consideren a nivel medioambiental la falta o poca legislación que existe hoy en día en Argentina, y aprovechar tanto su debilidad como la del país para poder implementar nuevas políticas que le permitan manejar este aspecto y hacer la diferencia sobre el resto de las empresas. Esto de alguna forma permitirá trabajar la marca de la empresa desde el punto de vista del empleado, los cuales a su vez buscarán sentirse identificados con ella y su misión en la protección del medio ambiente.

Por último, en cuanto a lo que se pudo observar desde el perfil de recursos humanos es que, si bien la empresa posee procesos para administrar el área, como la selección, inducción y capacitación, estos no son elaborados, ni aplicados de forma correcta lo cual conlleva a que existan hoy en día problemas en algunos sectores.

También se pudo detectar que la organización cuenta con una certificación ISO 9001, lo cual genera que todos sus esfuerzos están relacionados con la calidad y tiempo de entrega del producto, dejando de lado las necesidades de los colaboradores. Esta es la base sobre la que se debería trabajar ya que, si se centran en las necesidades de ellos, también se lograría un buen desempeño en sus tareas diarias, lo cual permitiría cumplir los objetivos de la organización.



## Marco Teórico

En la siguiente sección se realizará un breve recorrido teórico sobre los conceptos más relevantes de la temática que se trata en el presente trabajo, marca empleadora. Con esto lo que se busca es abordar el tema con un conocimiento más sólido, y de esta manera poder entender el plan de acción que se desarrollará al final del mismo. Los conceptos con los que se trabajará son: marca empleadora, PVE, sentido de pertenencia y atracción.

### *Marca Empleadora*

Hoy en día en donde los cambios en la sociedad, tanto demográficos como económicos son constantes, es necesario que las organizaciones se planteen como crecer dentro del mercado laboral y poder posicionarse como una marca en donde cualquier persona anhele trabajar en ellas.

Es por ello que en este trabajo hablaremos de la marca empleadora o cómo también se la conoce employer branding, un término que en los últimos tiempos ha tomado gran relevancia. Este se utilizó por primera vez en 1996 con el objetivo de mostrar que las técnicas de branding se podían aplicar también en el departamento de recursos humanos (Employer branding LAB, 2021).

Martha Alles (2014) define el término marca empleadora como aquel que:

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. 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. (p. 219)

Es así que cuando se habla de ella es importante saber que se hace referencia a cómo los empleados ven a la empresa y que es lo que transmiten hacia el exterior. A la marca, cómo empleador en primer lugar hay que gestionarla desde adentro hacia afuera, esto nos permitirá hacer que exista cierta coherencia entre lo que decimos que somos y lo que realmente somos.

Desde el momento en que se empieza a gestionar la marca empleadora hay que tener en cuenta que los principales transmisores de ella van a ser las personas que trabajen ahí

adentro, a los cuales se los llamará embajadores de marca, y su opinión es la que pisa fuerte en el mercado (Borracchia, 2016).

Entonces lo que se buscará desde la marca es proyectar los atributos más apreciados por nuestros potenciales empleados, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se sientan identificadas con la compañía, lo cual nos permitirá atraer a quienes más deseamos (Jiménez, 2017).

Si bien es un proceso largo por el cual se debe transcurrir a la hora de gestionarla, su retorno económico será inmediato, y se podrá observar en diversos indicadores ya sean económicos o no, cómo la rotación, el tiempo de contratación, la productividad, la rentabilidad, entre otros.

#### *Propuesta de Valor al Empleado (PVE).*

Cada empresa tiene un objetivo, una razón de ser, algo que quiere aportar a la sociedad. Es por esto que a la hora de empezar a gestionar la marca dentro de una organización es importante tener en cuenta uno de los pilares fundamentales que es la PVE o la propuesta de valor al empleado.

La cual se puede entender como:

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. La EVP responde a la pregunta de ¿por qué trabajar aquí? y a menudo se concreta en la «promesa» de la organización hacia las personas que la componen. (Aguado, 2017, p. 108)

Por lo cual esta debe cumplir una serie de características para lograr su objetivo que será atraer y fidelizar el talento humano. Estas características son: su alineación con el negocio, esto quiere decir que debe hablar de aquello a lo que la empresa se dedica; que sea relevante, centrarse en los aspectos que sean importantes para el tipo de candidato que se quiere atraer; real, es decir no generar falsas expectativas al candidato; diferencial, que el mensaje realmente nos distinga de la competencia; y memorable, hace referencia a la facilidad de asociación y reconocimiento de la marca. (Aguado, 2017)

### *Sentido de Pertenecia*

El sentido de pertenencia dentro de una organización hace que un colaborador se sienta parte y tome los objetivos y metas de la empresa como propios. Al generarse ese sentido de compromiso con el trabajo, se aumenta el desempeño y se construye un clima laboral que facilita el trabajo en equipo y la actitud positiva.

Existen diversas maneras de trabajar el sentido de pertenencia en los trabajadores, algunas de ellas son: brindarles la posibilidad de dar su opinión y escucharlos, generar oportunidades de crecimiento, fomentar su participación en la empresa, entre otros. (Garibaldi, 2014)

### *Atracción*

La marca empleadora empezará a tomar forma desde el primer momento en que se tenga contacto con el candidato, es por esto que la primera impresión lo es todo. Desde este punto es donde toma gran relevancia la atracción de candidatos.

A la hora de buscar atraer talentos para la organización se deberán tener en cuenta ciertos aspectos como la demografía del colectivo y la información generacional. Dichos puntos variarán en función del negocio, de la cualificación y especialidad que se busque en los candidatos, así como su edad y hábitos tecnológicos y lo relativo al consumo de información (Aguado, 2017).

Es muy importante generar una atracción en donde la elección sea mutua. Por ello una de las herramientas para dar a conocer la marca empleadora de manera externa y de esta forma lograr la atracción, es el storytelling. Esta busca contar historias que generen conexión emocional con el público objetivo, en este caso los futuros colaboradores. Lo cual permite humanizar a las marcas y hacer que las personas se identifiquen con ellas, por ello los mensajes que den deben ser auténticos, cercanos y diferenciales (Crespo, 2017).

En resumen, gestionar la marca empleadora es una acción relativamente nueva, y cómo se expresó anteriormente se debe empezar a trabajar de adentro hacia afuera. Esto quiere decir que primero se deberá hacer hincapié en los empleados actuales. Se debe buscar que estos conozcan qué significa trabajar en la organización, planteando una PVE, lo cual a su vez nos permitirá trabajar en el sentido de pertenencia que tiene el colaborador para con la empresa. Y luego enfocarnos hacia el exterior, en cómo se hará para atraer a los potenciales colaboradores, a través del storytelling.

## Diagnóstico

Luego de haber realizado un exhaustivo análisis en el presente trabajo, se demostró que el problema principal que tiene MAN-SER SRL, en cuanto al área de recursos humanos es su obsolescencia. Ya que, si bien es una empresa que en cuanto a maquinaria y procesos de producción es vanguardista, deja en segundo plano el desarrollo de los recursos humanos.

Esto trae como consecuencia, que al no tener gran visibilidad en el mercado laboral como por ejemplo a través de ferias de empleos, charlas en universidades, buena comunicación externa y publicidad; genere que, a la hora de atraer candidatos, sobre todo para los puestos de mandos medios, no cuenten con el talento que necesitan para cubrir estas vacantes.

No atender las necesidades del mercado laboral actual que hoy en día son muy fluctuantes, tal como se expresó con anterioridad, conlleva a que la empresa sea poco atractiva para los potenciales candidatos, y puede llegar a dificultar la relación y desempeño de sus actuales trabajadores, ya que las formas de motivación e intereses de estos han ido cambiando en los últimos tiempos. Esto trae como consecuencia la dificultad de generar ventaja competitiva en la organización.

Es por ello que trabajar sobre la marca empleadora es importante, ya que presenta beneficios como disminuir los costos y tiempos por contratación, atraer y retener el mejor talento, disminuir la rotación, generar fidelización en los actuales empleados; lo cual a su vez permitirá que estos compartan una experiencia positiva con su entorno.

Desde que este concepto se comenzó a utilizar y más aún en los últimos años, se pudo demostrar que gestionar la marca desde esta perspectiva, puede traer grandes ventajas de crecimiento en la organización. Cuando se habla de marca empleadora hay que tener en cuenta que esta posee dos dimensiones en cuanto a su gestión. Una externa donde se ubican los potenciales colaboradores y su anhelo por pertenecer a la organización por la reputación que posee como empleadora. Y otro interno, que estará relacionado con los actuales colaboradores de la empresa, a los cuales les permitirá estar motivados y generar sentido de pertenencia. Si todo esto se gestiona de una manera correcta podría traer a la organización grandes beneficios como el aumento de productividad o rentabilidad.

### *Conclusión Diagnóstica*

Llevar a cabo la propuesta de gestionar la marca empleadora en la organización le podría traer múltiples beneficios, pero sobre todo la de poder trabajar su misión, en la cual MAN-SER expresa que quiere llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica.

El proceso de la propuesta se dividiría en partes; en primer lugar, se planteará una propuesta de valor al empleado, la cual será uno de los cimientos de la marca empleadora, ya que nos dará el puntapié para empezar a hablar sobre ella. Luego, se buscará que los actuales colaboradores se interioricen y reconozcan que es lo que se quiere decir cuando se habla de gestionar la marca, y que beneficios traería a su desarrollo tanto personal como profesional.

Y para finalizar se trabajará la marca de manera externa buscando que los candidatos actuales y futuros, reconozcan a la organización por su buena reputación como empleador, y deseen trabajar en ella. La ventaja de realizar esta propuesta trae aparejada en un mediano plazo el aumento de la productividad en la organización.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

Generar un plan de posicionamiento de marca empleadora en MAN-SER SRL, con el fin de incrementar la motivación, satisfacción, y sentido de pertenencia de los actuales trabajadores; y lograr un reconocimiento a nivel externo; alcanzando de esta manera un incremento del 3% de la productividad en la empresa.

#### *Objetivos Específicos*

- Plantear la propuesta de valor al empleado (PVE) acorde a las necesidades y expectativas tanto de los actuales como ex colaboradores.
- Llevar a cabo una capacitación para los actuales colaboradores, donde se los introduzca al concepto de marca empleadora, y se les dé a conocer la PVE sobre la que se trabajara. Logrando reforzar su sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Atraer candidatos y dar a conocer la PVE de manera externa, a través de una campaña de storytelling, en la cual participaran también los actuales colaboradores.

### *Alcance*

Ámbito geográfico: el plan de posicionamiento se llevará a cabo en la empresa MAN-SER SRL, la cual se encuentra ubicada en calle 2 de septiembre 4.724, barrio San Pedro Nolasco, ciudad de Córdoba.

Temporal: la propuesta está planificada para ser llevada a cabo en un plazo de 6 meses, empezando en julio del 2021 y previendo su finalización en diciembre del mismo año. El tiempo estimado está sujeto a la situación vivida hoy en día en el país por el COVID-19.

## *Acciones*

### *Plantear la propuesta de valor al empleado (PVE).*

Una de las bases fundamentales sobre la cual se fundarán los cimientos de la marca empleadora es el planteamiento de una PVE que tenga como objetivo atraer y retener tanto a los actuales como futuros colaboradores en la empresa. La misma se define teniendo en cuenta la cultura, los valores, los objetivos y el posicionamiento actual de la organización en el mercado. Es por ello que el primer paso para poder definirla es conocer que es lo que piensan y que percepción tienen los actuales y ex colaboradores de MAN-SER.

Para poder lograr una PVE exitosa es necesario que esta concuerde con lo que la empresa dice que es y con lo que realmente es. Es así que luego de haber conocido que es lo que piensan tanto los colaboradores como ex colaboradores, y sabiendo cuál es la reputación actual de MAN-SER, se procederá a plantearla. Esta será llevada a cabo a través de la contratación de un analista de RRHH, quien luego de hacer un relevamiento de la situación de la empresa, tanto interno como externo, definirá esta propuesta. La cual se dará a conocer a los colaboradores en la capacitación sobre marca empleadora que se dictará posteriormente.

La propuesta de la PVE se desarrollará a través de cinco pilares que caracterizan a la organización desde distintas perspectivas. El primer pilar tratara sobre las recompensas que se les da a los colaboradores de la empresa, la cual tiene como objetivo reconocer su desarrollo dentro de la organización, y por ende mejorar y aumentar la productividad.

El segundo pilar hace referencia al trabajo y la posibilidad que puede dar MAN-SER a la hora de mantener cierta sintonía entre los intereses laborales y el equilibrio entre vida profesional y personal.

En relación al tercer pilar este tratara de la organización en sí, es decir cuáles son sus bases, políticas de trabajo y responsabilidad social. Todo esto esta a su vez relacionado con las normas ISO 9001, sobre la cual trabajan actualmente.

Con respecto al desarrollo del cuarto pilar, se tendrá como objetivo determinar las oportunidades que se ofrecen, desde el lado del crecimiento profesional, la formación continua y el desarrollo personal. Creando de esta manera un plan de carrera para los empleados, con el objetivo de aumentar su interés por pertenecer a la empresa y permanecer en ella. Evitando de esta manera elevados números de rotación de personal.

Y por lo que corresponde al quinto y último pilar, se hará foco en el clima laboral sobre el cual trabaja la empresa, ya que una de las políticas de calidad de esta es crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.

La PVE de MAN-SER SRL entonces quedaría plasmada de la siguiente manera: Sabemos que hoy en día buscas nuevos desafíos que te impulsen a seguir creciendo. Es por ello que te invitamos a formar parte de esta gran familia que es MAN-SER SRL. Los cinco pilares sobre los cuales nos centramos son:

1. Mix Rewards: se basa en un paquete de recompensas que te ayudará a mejorar tu desarrollo y crecimiento en MAN-SER. Dentro de él podrás encontrar flexibilidad en tus horarios, tiempos recreativos, reconocimientos por buscar nuevas tareas, entre otros.
2. Equal Balance: nos comprometemos a brindarte sintonía entre tus intereses laborales, y un equilibrio entre tu vida profesional y personal.
3. Green Development: somos una empresa que busca la calidad y excelencia continua a través de la aplicación de la norma ISO 9001. Es por ello que nos basamos en políticas de crecimiento sostenido, innovación y nuevas tendencias, y en el desarrollo de un mundo más verde.
4. Self Growth: este pilar se caracteriza por incluir el crecimiento profesional, la formación continua y el desarrollo personal. Lo cual se logrará a través de planes de carrera y capacitaciones continuas, que te permitirán llegar a tu meta.
5. Happiness: para nosotros uno de los puntos más importantes son las metas compartidas y la ayuda mutua. Es por esto que una de las políticas de calidad sobre las que trabajamos, es apuntar a crear y preservar un clima ameno que propicie el trabajo en equipo; a través de espacios de interacción y recreación entre los colaboradores de la empresa. (ver Anexo 2)

Destinatarios: las personas a las cuales alcanzará esta propuesta serán los actuales y potenciales colaboradores de la empresa.

Tiempo estimado: el tiempo que se prevé para generar la PVE será de dos meses.

Acciones específicas:

- Relevar información de la empresa.
- Elaborar la PVE.
- Entregar un borrador al gerente general para su aprobación.
- Comunicarla a los colaboradores en la capacitación

Presupuesto: Se estima que el total de la propuesta será de \$ 30.510.



**Tabla 2.***Recursos Involucrados PVE.*

Acciones específicas	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Presupuesto
Relevar información de la empresa	Analista RRHH	Computadora	Valor hora del analista de RRHH (\$2.034 valor hora) X 15 hs. <b>\$ 30.510</b>
Elaborar la PVE	Analista RRHH	Computadora	
Entregar un borrador al gerente general para su aprobación	Gerente general	Computadora	
Comunicarla a los colaboradores en la capacitación	Analista RRHH	Computadora	
Costo Total de la Acción			<b>\$30.510</b>

*Fuente: Elaboración propia.**Capacitación sobre marca empleadora*

Con miras a empezar a trabajar la marca empleadora de manera interna en la organización, se propone realizar una capacitación sobre marca empleadora que vaya dirigida a los actuales colaboradores. El objetivo de esta acción va a ser aumentar el compromiso y el sentido de pertenencia en los empleados para con la empresa, ya que esto les permitirá conocer cuáles son los beneficios de trabajar y gestionar la marca empleadora tanto en su desarrollo personal como profesional.

En cuanto al desarrollo de la capacitación, esta será planificada y llevada a cabo por un analista de RRHH. Tendrá una duración total de 4 horas, en la cual se incluirá un coffee break [descanso] que tendrá una duración de treinta minutos. La capacitación se dividirá en dos partes de tiempos iguales, 1: 45 hs. cada una. En la primer se trabajará sobre el concepto de marca empleadora, y se sentaran las bases sobre que significa gestionarla y trabajarla. El desarrollo de esta buscara ser más teórica por el tipo de contenido que proporciona.

Por ultimo en la segunda parte se buscará tener más interacción con los colaboradores a través de diferentes actividades de integración, y se aprovechará para dar a conocer cuál es la PVE sobre la que se trabajara a partir de ahora en la empresa. El objetivo de esta segunda parte y su dinámica va a ser de que los colaboradores tengan más participación en este nuevo proceso de gestionar la marca empleadora, para que el cambio sea más ameno y ellos deseen ser parte de esto. Evitando de esta manera resistencias y a su vez fomentando su sentido de pertenecía (ver Anexo 3).

La forma en que se comunicará la realización de la capacitación será a través de infografías. En primer lugar, se las enviara por e-mail a todos los trabajadores, para asegurarnos que la información llegue a todos. Y también se pegarán en lugares estratégicos de la empresa, en forma de recordatorio (ver Anexo 4).

Destinatarios: la capacitación estará destinada a los 30 colaboradores que integran MAN-SER.

Tiempo estimado: la preparación previa sobre el programa y elaboración será de dos meses. Y la capacitación se dictará en un día, al cual se le destinaran en total 4 hs.

Acciones específicas:

- Desarrollar el programa de la capacitación.
- Presentarlo al gerente de la organización para su aprobación.
- Diseñar infografía para comunicar la capacitación.
- Enviar la infografía al e-mail de cada colaborador.
- Imprimir por lo menos 5 para pegar por distintas áreas estratégicas de la organización.
- Realizar la capacitación.

Presupuesto: Se estima que el total de la propuesta será de \$ 64.745.

**Tabla 3.**

*Recursos Involucrados Capacitación.*

Acciones específicas	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Presupuesto
Desarrollar y diseñar el programa de capacitación	Analista de RRHH	Computadora	Valor hora analista RRHH (\$2.034 x hora) X 20 hs. <b>\$40.680</b>
Presentar el borrador al gerente	Gerente	Impresora y papel	+ Diseñador grafico <b>\$3.715</b>
Diseñar una infografía para comunicarla	Diseñador grafico	Computadora	+ Impresión cartelera (1* \$50) X 5 <b>\$250</b>
Enviar infografía por e-mail a los colaboradores	Analista de RRHH	Computadora	+ Valor hora capacitación (\$2.500 x hora) X 4 hs. <b>\$10.000</b>
Imprimir infografía y pegarla	Analista de RRHH	Impresora, papel y cinta	+ Coffee break <b>\$6.000</b>
Realizar capacitación	Analista de RRHH	Computadora y catering	+ Alquiler proyector <b>\$3.500</b>
Costo Total de la Acción			<b>\$64.745</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

### *Campaña de marca empleadora*

Con el objetivo de comunicar nuestra marca empleadora de manera externa, y dar a conocer a MAN-SER como una empresa que se empezara a posicionar en el mercado laboral desde una nueva perspectiva, se propone emplear una técnica muy utilizada en el campo del employer branding que es el storytelling. Esta se trata de una técnica que busca atraer y retener a los nuevos y potenciales colaboradores desde la emoción y los sentimientos, a través de la narración de historias.

Lo que se buscara es generar interés en nuestros actuales colaboradores, para que cuenten que es para ellos trabajar en MAN-SER, a estos se los llamara embajadores de marca. La idea principal es dar a conocer sus testimonios a través de las redes sociales, ya sea en un video institucional, o en publicaciones (ver Anexo 5 y 6). Lo cual nos hará llegar de manera más genuina a nuestros potenciales colaboradores. Por ello será necesario destacar aquello que hace única a la organización, ser lo más concretos posible, y adaptar la historia de la empresa al público objetivo al cual se desea llegar. Logrando que la organización se muestre genuinamente como es por dentro, para poder generar en los potenciales candidatos el deseo de ser parte de esta comunidad.

Para poder generar un interés de participación en los actuales colaboradores de MAN-SER, y que cuenten su experiencia en la empresa, es que se explicara todo este proceso con sus respectivos objetivos en la capacitación que se dictara sobre marca empleadora. De esta manera se podrá empezar a conocer quiénes serán los potenciales embajadores de marca que representarán y se pondrán la camiseta de la empresa.

Toda la recolección de la información sobre la experiencia del empleado estará a cargo de un analista de RRHH, en una primera instancia se buscará recolectar el testimonio de por lo menos cinco empleados. Luego una vez reunida la información necesaria se procederá a moldear la información, a través del storytelling. Y al resultado final se lo enviará a un estudio de diseño gráfico que ayudará a realizar las publicaciones sobre la experiencia del empleado, y dará forma al video institucional.

Destinatarios: las personas a las cuales está destinada esta acción es, no solo a los actuales candidatos, sino también a todo el mercado laboral que esté interesado en trabajar en la empresa.

Tiempo estimado: entre la propuesta y la comunicación de la misma se estima que el proceso se llevara a cabo en un periodo de dos meses.

Acciones específicas:

- Recolectar testimonios de los colaboradores.
- Diseñar las publicaciones sobre la experiencia de los empleados.
- Diseñar el video institucional.
- Subirlos a las redes sociales que más utilice la empresa.

Presupuesto: Se estima que el total de la propuesta será de \$ 158.794.

**Tabla 4.**

*Recursos Involucrados Campaña.*

Acciones específicas	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Presupuesto
Recolectar testimonios de colaboradores	Analista RRHH	Computadora	Valor hora analista RRHH (\$ 2.034 valor hora) X 20 hs. <b>\$ 40.680</b>
Diseñar publicaciones	Diseñador Grafico	Computadora	+ Diseño del video institucional <b>\$ 100.099</b>
Diseñar video	Diseñador Grafico	Computadora	+ Diseño de publicaciones (\$ 3.615 valor unitario) X
Subirlo a las redes	Analista RRHH	Computadora	5 publicaciones <b>\$ 18.015</b>
<b>Costo Total de la Acción</b>			<b>\$158.794</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

#### *Evaluación de la implantación*

Para poder determinar los beneficios de realizar la propuesta que se plantea anteriormente en este trabajo, se determinara el marco temporal del plan y la evaluación de impacto de la implementación.

#### *Marco Temporal.*

Se desarrollará mediante el diagrama de Gantt, este hace referencia a una herramienta grafica que nos permite expresar los tiempos en los cuales se llevaran a cabo ciertas tareas o acciones. En este caso nos permitirá conocer el tiempo que nos llevará hacer cada acción dentro del plan de implementación de marca empleadora.

**Tabla 5.***Gantt.*

GANTT							
Propuetsa	Acción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Plantear propuesta de valor al empleado	Relevar información de la empresa						
	Plantear PVE						
	Comunicar PVE						
Capacitar sobre Marca Empleadora	Elaboración capacitación						
	Comunicar capacitación						
	Realizarla						
Campana Marca Empleadora	Recolectar testimonios						
	Diseñar publicaciones						
	Diseñar video institucional						
	Subirlas a las redes sociales						

*Fuente: Elaboración Propia**Evaluación del impacto de la implementación*

Para poder determinar la rentabilidad de la propuesta que se planteó anteriormente, se desarrollara a continuación el retorno de la inversión (ROI). El ROI se realiza en base al beneficio de la propuesta, que en este caso sería el 3%, menos el coste de la propuesta, dividido el mismo coste por el 100%. El resultado de este reflejara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada.

**Ilustración 1.***ROI.*

PRODUCTIVIDAD		
Año	Inflacion	Total
2018		\$13.118.036,11
2019	53,80%	\$20.175.539,54
2020	36,10%	\$27.458.909,31
2021	17,60%	\$32.291.677,35

COSTOS	
Propuesta 1	\$30.510
Propuesta 2	\$64.745
Propuesta 3	\$158.794
	\$254.049

Aumento productividad	3%
Beneficio	\$968.750,32

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100\% = X$$

$$\frac{\$968.750,32 - \$254.049}{\$254.049} \times 100\% = \mathbf{281\%}$$

*Fuente: Elaboración Propia*

En este caso se puede observar en los gráficos que la inversión es rentable, ya que por cada \$1 que invierta MAN-SER se obtendrá una ganancia de \$2,81.

## Conclusiones

Luego de haber pasado por diversos análisis organizacionales, y expuesto el plan de acción que se recomienda aplicar en MAN-SER SRL. Se puede concluir que una buena gestión de este plan de marca empleadora puede traer diversos beneficios.

El principal y el cual se verá reflejado en un mediano plazo es el aumento de la productividad en un 3%, como se mencionó en la sección anterior. Pero también existen otras ventajas que van más allá de lo productivo, como una mejora en el clima laboral, disminución en la tasa de ausentismo o rotación y un mayor reconocimiento por parte de los futuros colaboradores para con la empresa.

Lo que se busca principalmente con una buena gestión de la marca empleadora, es que las personas que trabajan en ella se sientan orgullosas de formar parte y busquen transmitir su conformidad de manera externa, por lo que se trabajara en fomentar la creación de embajadores de marca; y que las personas que se encuentren en búsqueda laboral, vean a la organización como un buen lugar para trabajar donde puedan crecer y desarrollarse, tanto personal como profesionalmente.

### *Recomendaciones*

La propuesta planeada en el presente trabajo, es el principio de un plan de gestión de marca empleadora, esto quiere decir que no bastara solo con aplicarla una única vez o solo aplicar lo que en esta propuesta se plantea, sino que deberá llevarse a cabo un proceso continuo en donde este se vaya adaptando a las nuevas necesidades que surjan desde la empresa.

Es por ello que se recomienda desde nuestra posición hacer una encuesta de satisfacción a los actuales empleados, acerca de la PVE que se planteó para la empresa. Ya que de esta manera se podrá conocer si los colaboradores se sienten identificados y satisfechos con la misma, pudiendo de esta forma evitar la falta de coherencia entre lo que la compañía dice que es y lo que realmente es.

Otro de los puntos que sería importante tener en cuenta en este caso, es hacer foco en mejorar los canales de comunicación externos e internos, ya que de esta manera la empresa tendría más notoriedad a nivel externo lo cual generaría un mayor impacto en su marca empleadora; y a nivel interno podría mejorar el proceso en la toma de decisiones, que en la actualidad también se presenta como un problema latente. Esto se podría llevar a cabo a través de un plan de comunicación 2.0.

También se aconseja que se mida el impacto que la gestión de marca empleadora va teniendo sobre la empresa, para lo cual se sugiere utilizar diversos KPI (key performans indicator), que podrán adaptarse a las distintas fases por las que pase la marca empleadora. Por ejemplo, podemos tener indicadores externos, como tener en cuenta la cantidad de personas que presentan su CV en la organización, el tiempo de selección en los procesos, coste de contratación, entre otros. Y también pueden ser internos como tener en cuenta los niveles de absentismo, tasa de rotación y retención, índice de felicidad laboral, y muchos más.

Y por último fuera de lo que es el eje de este trabajo, se propone centrarse en mejorar los métodos de capacitación que hoy existen en MAN-SER SRL, sobre todo en el área de mecanización. Ya que como se mencionó anteriormente, estos no son eficientes y por ende muchas veces generar disconformidad en el cliente, por ejemplo, cuando no se cumplen con los tiempos de entrega pactados en un principio, o cuando se entregan productos defectuosos.

## Bibliografía

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

4.0: "Aportes del primer polo tecnológico virtual argentino". *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/vintecar-40-aportes-del-primer-polo-tecnologico-virtual-argentino-n5177774>

Acuerdan bajar el impuesto a las Ganancias al 90% de las empresas (6 de abril de 2021). *Parlamentario.com*. Recuperado de <https://www.parlamentario.com/2021/04/06/acuerdan-bajar-el-impuesto-a-las-ganancias-al-90-de-las-empresas/>

Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huellas. Almuzara S.L. [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella\\_160217.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/libros/2017/Empresas%20que%20dejan%20huella_160217.pdf)

Borracchia, C (2017). Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candía. <https://www.combolatam.com/los-jovenes-libro>

Brown J. (29 de marzo de 2021). Biocombustibles en la Argentina: ¿política ambiental o política a secas? *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/rural/biocombustibles-argentina-politica-ambiental-politica-secas-\\_0\\_ZV7DFk0xt.html](https://www.clarin.com/rural/biocombustibles-argentina-politica-ambiental-politica-secas-_0_ZV7DFk0xt.html)

Canvas (2021). MAN-SER SRL Productos y servicios industriales. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11815/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>

Cárdenas R. (3 de abril de 2021). Las cifras de un año de la Ley de Protección del Empleo. *La Tercera*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/ya-rige-la-nueva-ley-que-regula-el-teletrabajo/>

Castillo P. (29 de marzo de 2021). Repunte: la industria metalúrgica creció 12,1% en Córdoba en el primer bimestre. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/repunte-industria-metalurgica-crecio-121-en-cordoba-en-primer-bimestre>

Coronavirus en Córdoba: más restricciones por record de casos (16 de mayo de 2021). *ViaCordoba*. Recuperado de <https://viapais.com.ar/cordoba/coronavirus-en-cordoba-mas-restricciones-por-record-de-casos/>



De Diego J. (6 de abril de 2021). Ya rige la nueva ley que regula el teletrabajo. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/columnistas/ya-rige-la-nueva-ley-que-regula-el-teletrabajo/>

Diana Gavilan, María Avelló, Susana Fernández Lores (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4261261.pdf>

E. Amadeo (2017). Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Amadeo%2c%20Iv%c3%a1n%20Ezequiel.pdf>

Employer branding LAB (2021). Guía completa del employer branding. [Employer branding & HR Marketing | Employer Branding Lab](#)

Esby G. (13 de mayo de 2021). Hace una semana que Córdoba no recibe nuevas dosis de vacunas contra el Covid. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/hace-una-semana-que-cordoba-no-recibe-nuevas-dosis-de-vacunas-contra-el-covid/>

Estiman inflación de 4% para marzo y piso de 40% para 2021(12 de marzo de 2021). *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2021-03-estiman-inflacion-de-4-para-marzo-y-piso-de-40-para-2021/>

Garibaldi, A. (2014). Employer branding for dummies. John Wiley & Sons, Inc. <http://resources.glassdoor.com/rs/glassdoor/images/employer-branding-for-dummies.pdf>

Iglesias E. (8 de marzo de 2021). Alarma por los efectos que la destrucción del medio ambiente tiene sobre los negocios: qué dicen las empresas. *El Cronista*. Recuperado de [www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/alarma-por-los-efectos-que-la-destruccion-del-medio-ambiente-tiene-sobre-los-negocios-que-dicen-las-empresas/](http://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/alarma-por-los-efectos-que-la-destruccion-del-medio-ambiente-tiene-sobre-los-negocios-que-dicen-las-empresas/)

INDEC. (2021). Índice de precios al consumidor (IPC). Índices de precios, Vol. 5, n° 15, 3. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_21AC1E6BC996.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf)

Pizarro E. (6 de abril de 2021). Qué factores pueden volver a disparar la brecha cambiaria. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-brecha-peligros-que-pueden-volver-a-ampliar-la-distancia/>

Randstad (2020). Country Report Argentina 2020. Recuperado de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/uploads/reportes/fa5bde9b68438eadce36e2d45aae56c0.pdf>

Rodríguez L. (15 de abril de 2021). El 17% de las empresas metalúrgicas están lideradas por mujeres. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-17-de-las-empresas-metalurgicas-estan-lideradas-por-mujeres.phtml>

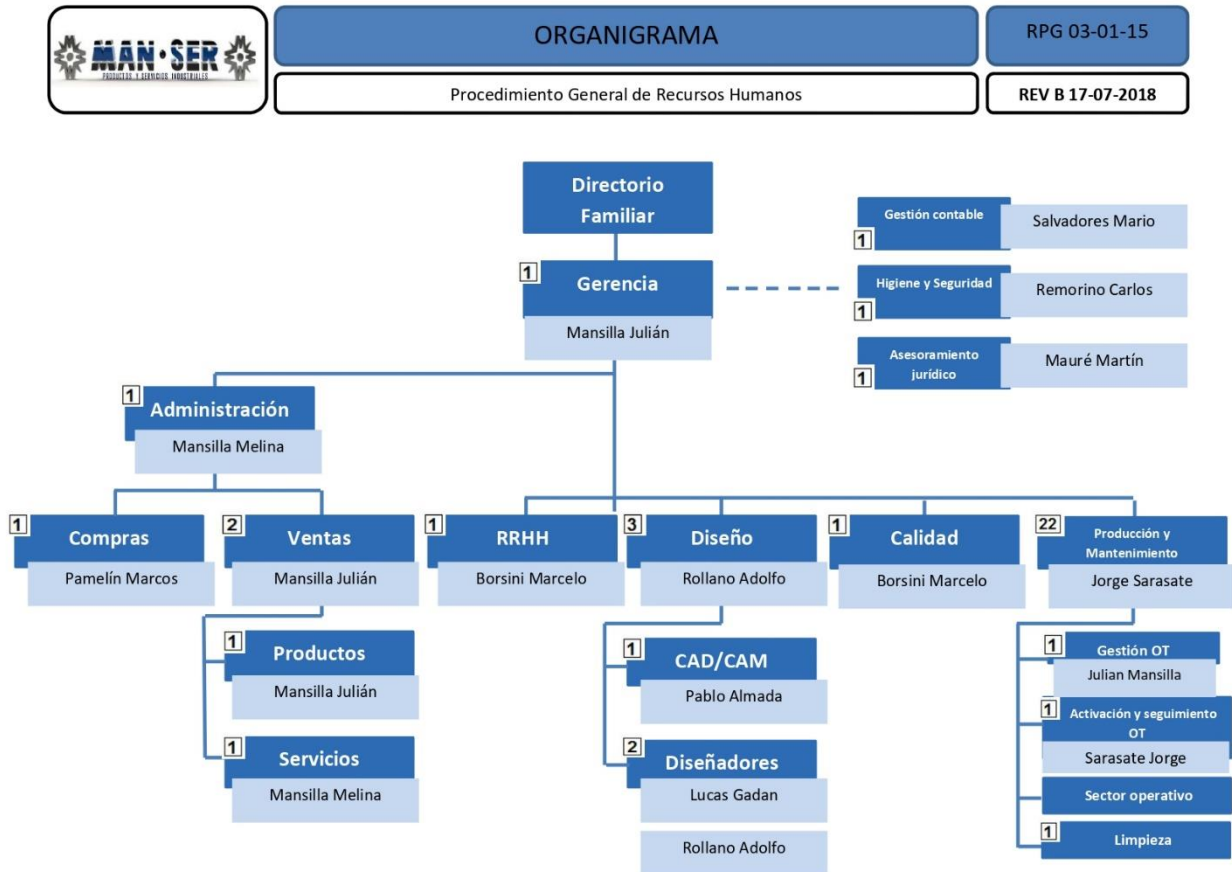
F. (18 de marzo de 2021). Vintecar 4.0: "Aportes del primer polo tecnológico virtual argentino". *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/tecnologia/vintecar-40-aportes-del-primer-polo-tecnologico-virtual-argentino-n5177774>

Tecnología e innovación en la industria metalúrgica (19 de octubre de 2020). *Mercado*. Recuperado de <https://mercado.com.ar/tecnologia/tecnologia-e-innovacion-en-la-industria-metalurgica/>

Un taller para estudiantes y la industria (21 de marzo de 2021). *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/educacion/un-taller-para-estudiantes-y-la-industria.phtml>

# Anexo

Anexo 1: Organigrama MAN-SER SRL.



Anexo 2: Propuesta de valor al empleado de MAN-SER SRL

# Propuesta de valor al empleado

SABEMOS QUE HOY EN DÍA BUSCAS NUEVOS DESAFÍOS QUE TE IMPULSEN A SEGUIR CRECIENDO. ES POR ELLO QUE TE INVITAMOS A FORMAR PARTE DE ESTA GRAN FAMILIA QUE ES MAN-SER SRL. LOS CINCO PILARES SOBRE LOS CUALES NOS CENTRAMOS SON:



## Mix Rewards

Se basa en un paquete de recompensas que te ayudará a mejorar tu desarrollo y crecimiento en MAN-SER. Dentro de él podrás encontrar flexibilidad en tus horarios, tiempos recreativos, reconocimientos por buscar nuevas tareas, entre otros.

## Equal Balance

Nos comprometemos a brindarte sintonía entre tus intereses laborales, y un equilibrio entre tu vida profesional y personal.

## Green Development

Somos una empresa que busca la calidad y excelencia continua a través de la aplicación de la norma ISO 9001. Es por ello que nos basamos en políticas de crecimiento sostenido, innovación y nuevas tendencias, y en el desarrollo de un mundo más verde.

## Self Growth

Este pilar se caracteriza por incluir el crecimiento profesional, la formación continua y el desarrollo personal. Lo cual se logrará a través de planes de carrera y capacitaciones continuas, que te permitirán llegar a tu meta.

## Happiness

Para nosotros uno de los puntos más importantes son las metas compartidas y la ayuda mutua. Es por esto que una de las políticas de calidad sobre las que trabajamos, es apuntar a crear y preservar un clima ameno que propicie el trabajo en equipo; a través de espacios de interacción y recreación entre los colaboradores de la empresa.

Anexo 3: Programa de capacitación sobre marca empleadora



# Capacitación Marca Empleadora

## MÓDULO 1

Origen y fundamentos de la Marca Empleadora.

¿ Marca Empleadora ? ¿ A qué se refiere cuando hablamos de ella?

¿ Cual es el camino correcto para empezar a gestionarla?

Ejemplos de grandes compañías que gestionan su marca empleadora

## MÓDULO 2

Propuesta de valor al empleado ¿ Que es ?

¿ Todos podemos ser embajadores de marca ?

Imagen y reputación. Una mirada externa.

Beneficios de gestionar la Marca Empleadora.

## MÓDULO 3

Parte práctica de integración entre los participantes.

Dara conocer la PVE que diferenciara a MAN-SER.

Explicación sobre el beneficio de contar su experiencia cómo colaborador.

## DURACIÓN CRONOGRAMA

4 HS

Se dividirá en dos partes de 1:45 hs. El módulo 1 y 2 se dictan en la primera parte. El módulo 3 se llevará a cabo en la segunda parte. Y entre los módulos se dará un Coffe break de 30 minutos.

## Anexo 4: Comunicación de capacitación



**C**

**MAN-SER SRL**

**¿ Queres saber mas sobre este concepto? Te invitamos a participar de la capacitación**

**¿ Marca Empleadora? ¿ A que hace referencia?**

**¿DONDE?**  
EN EL ALA PRINCIPAL DE LA EMPRESA

**¿CUANDO?**  
VIERNES 19 DE NOVIEMBRE

**¿A QUE HORA?**  
8:00HS .A 12 HS.

**C**

*Anexo 5: Ejemplo de testimonio del empleado (posteo).*



**PARA MÍ SER PARTE DE  
MAN-SER, ES SINÓNIMO DE  
COMPAÑERISMO Y AYUDA  
MUTUA. EN DONDE TE  
IMPULSAN A CRECER  
CONSTANTEMENTE.**

**JUAN  
PEREZ**  
SECTOR OPERATIVO

**MAN-SER**  
PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES



*Anexo 6: Ejemplo de video institucional*



Ctrl + clic en la imagen para reproducir el video.