



Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

**“ Propuesta integradora de Marca Empleadora para la empresa Man-Ser SRL”**

Licenciatura de Gestión de Recursos Humanos

Julieta Alejandra Santoyanni

DNI 32757910

Legajo VRHU 15379

Córdoba, Argentina

2021

## Agradecimientos

A *mis padres*, guiando y apoyando todo mi camino en todos los momentos de mi vida, sin ellos y su empuje en cada paso no hubiera sido lo mismo.

A *mi compañero*, por ser mi sostén y darme la confianza en toda la carrera, siendo esencial en poder llegar a esta meta.

A *mi hermana*, por ser mi ejemplo en superación y en darme las fuerzas en los momentos que más lo necesitaba.

A *mi hija*, por ser el faro en los últimos años de carrera dándome su cariño incondicional para lograr este nuevo paso en nuestras vidas.

A *mis amigos*, que supieron entender los momentos de estudio y mostrarme siempre su interés en mí.

A *familiares*, mostrando interés y apoyo en todo momento.

A *todo el plantel de profesores*, siendo guía y ejemplo en toda la carrera.

A *la Universidad*, por generar la incorporación tecnológica así poder cursar la carrera en cuatro provincias distintas de la Argentina.

## **Resumen**

El presente trabajo consistió en desarrollar la propuesta integradora de Marca Empleadora para Man-Ser SRL, una empresa del sector metalúrgico fundada hace 25 años en la ciudad de Córdoba. Destacándose en la gestión de la calidad y servicio personalizado en la industria, convirtiéndose en una empresa sólida con un crecimiento sostenido.

A través de un análisis organizacional se planteó una mejora en la gestión de los recursos humanos y el desarrollo digital para adaptarse a los nuevos entornos laborales con una propuesta a largo plazo.

Para impulsar el resultado de la productividad, retención y reclutamiento se realizó un plan de mejora enfocado en incrementar un 15% en la productividad, con acciones específicas en la contratación de un profesional de recursos humanos, crear un área de comunicación digital y mejorar la propuesta de valor para los empleados. De este modo, incrementar el valor de la marca con un buen desempeño de la gestión del talento, rentabilidad y calidad de servicio brindado.

*Palabras claves:* Marca Empleadora, Talento, Comunicación Digital, Propuesta de valor

## **Abstract**

The present work consisted of developing the integrating proposal of Employer Brand for Man-Ser SRL, a company in the metallurgical sector founded 25 years ago in the city of Córdoba. Excelling in quality management and personalized service in the industry, becoming a solid company with sustained growth.

Through an organizational analysis, an improvement in human resources management and digital development was proposed to adapt to new work environments with a long-term proposal.

To boost the result of productivity, retention and recruitment, an improvement plan was carried out focused on increasing productivity by 15%, with specific actions in the contraction of a human resources professional, creating a digital communication area and improving the value proposition for employees. In this way, increase the value of the brand with a good performance of talent management, profitability and quality of service provided.

*Keywords:* Employer Brand, Talent, Digital Communication, Value Proposition

# Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación .....	7
<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis de Matriz de FODA .....</i>	<i>13</i>
Marco teórico.....	15
<i>Marca Empleadora.....</i>	<i>15</i>
<i>La gestión del talento.....</i>	<i>15</i>
<i>Atracción y retención.....</i>	<i>16</i>
<i>Propuesta de Valor.....</i>	<i>16</i>
<i>Comunicación digital.....</i>	<i>17</i>
Diagnóstico.....	18
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	<i>19</i>
Plan de implementación.....	20
<i>Objetivo general .....</i>	<i>20</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>20</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>20</i>
<i>Acciones .....</i>	<i>20</i>
<i>Medición de la propuesta.....</i>	<i>26</i>
Conclusión.....	29
<i>Recomendaciones .....</i>	<i>30</i>
Anexo.....	33
<i>Anexo I: Descripción de puesto para Gerente de Recursos Humanos</i>	
<i>Anexo II: Búsqueda de Gerente de Recursos Humanos</i>	
<i>Anexo III: Cambio de Organigrama</i>	
<i>Anexo IV: Aviso de búsqueda interna</i>	
<i>Anexo V: Temario Taller de Liderazgo</i>	
<i>Anexo VI: Temario Taller de Comunicación</i>	
<i>Anexo VII: Modelo de cuestionario para colaboradores</i>	
<i>Anexo VIII: Modelo de formulario de CV para página web</i>	
<i>Anexo IX: Programa de propuesta de valor para empleados</i>	

## Introducción

La empresa Man-Ser SRL pertenece al sector metalúrgico de la producción argentina, ubicada geográficamente en el barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba. Posee una trayectoria en el rubro de 25 años, comenzando con la fundación del Sr. Luis Mansilla en la década de los años noventa, su experiencia se adquirió como empleado de una importante empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa le otorgo al Sr Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma al decidirse tercerizar parte de sus actividades. De esta forma, el 15 de octubre de 1995 se considera la fecha fundacional de la empresa, con la instalación de su propia planta, iniciando los primeros trabajos.

Hacia el 2009, los hijos de fundador Julián y Melina Mansilla tomaron la empresa a su cargo y para el 2012 inauguraron una planta industrial con una amplia superficie de producción, duplicando a la anterior y proyectando desarrollar nuevas unidades de negocio.

Desde sus orígenes, se han aplicado una política de inversión en tecnología que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Han logrado certificarse con las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001, en el año 2014 distinción que posiciono a la empresa en estándares de excelencia de calidad y servicio a nivel mundial.

La estructura organizacional es funcional-trasversal con un directorio familiar a cargo de la empresa desde sus inicios; la esposa del fundador y sus tres hijos. Julián Mansilla representa la gerencia general tiene a cargo la empresa organizada por áreas funcionales, se dividen en siete departamentos de acuerdo con las tareas que efectúan. Cuentan con tres niveles jerárquicos para un total de 30 empleados.

En base a sus políticas de calidad, el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, los objetivos estratégicos y el asesoramiento con los clientes, posiciono a Man-Ser en una compañía de éxito en el sector.

El alcance actual es principalmente en la Provincia de Córdoba, con clientes en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Con posibilidades de expansión y exportación de la firma en diferentes países Latinoamericanos, así optimizar la rentabilidad y dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido como lo establece su política de calidad.

Las áreas que se encuentran con posibilidades de mejora se focalizan en la estrategia de publicidad o Marketing y la administración de Recursos Humanos con inconvenientes en los procesos internos.

El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra actualmente en mantenimiento, no posee ningún tipo de asesor destinado al área de marketing o publicidad, desaprovechando oportunidades de acciones concretas de manera masivas o participación en ferias especializadas del rubro.

La administración de Recursos Humanos realiza solo tareas vinculadas al ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones, pero no garantizan que sean eficaces debido a inconvenientes al producirse demoras en los plazos de entrega y disconformidad por partes de los clientes al recibir productos defectuosos. Aumentaron los accidentes laborales por falta de capacitaciones a los operarios, se detectaron sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía por falta de delegación.

Se encuentra inconsistencias en la formalización en los procesos internos, con un enfoque en optimización la gestión de los recursos humanos y un marketing destinado al personal interno como externo, se desarrollará en el siguiente trabajo de final de grado la implementación de una estrategia funcional con el diseño y aplicación de *Employer Branding* o Marca Empleadora para Man-Ser SRL.

En base a la estrategia de aplicación de *Employer Branding*, los siguientes autores contribuyen en los antecedentes teóricos. En la publicación de Blasco-López, M<sup>a</sup> Francisca y Rodríguez-Tarodo, Almudena y Fernández-Lores, Susana (2014) a través de la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, realizan una investigación sobre el estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora, basando el análisis en datos empíricos en una muestra de tres países diferentes Argentina, Portugal y México, obteniendo cuatro elementos claves del proceso del *Employer Branding*.

En segundo lugar, Chaparro Rodríguez, Johanna María (2015) en la Tesis Final de Posgrado en la Universidad de Buenos Aires, investiga los factores de atracción y retención de talento a través de resultados brindados por los referentes de recursos humanos de las mejores empresas de la Argentina, según la encuesta de clima laboral de la consultora *Great Place to Work* Argentina. La conclusión del estudio determina como

influye la marca empleadora en los factores laborales y personales de cada empleado, para posicionarse en los puestos más altos del ranking del mercado laboral.

Con el desarrollo de la Marca Empleadora se fortalece la fidelización y la atracción de futuros candidatos, genera una buena imagen para ser altamente competitiva en el mercado, mejorando la rentabilidad y optimizando los recursos que se gastan. En la empresa Man-Ser integrando una estrategia de *Employer Branding* se puede mejorar la comunicación interna desde todas las áreas que presentan inconsistencias, generando mejoras en el sentido de pertenencia de los empleados, así retener y atraer nuevos talentos de alto rendimiento, aumentar la reputación de la marca, fusionando el marketing interno con la gestión los recursos humanos.

Esta ventaja competitiva es considerada de interés en el contexto actual de los mercados laborales, demostrando ser un factor de diferenciación entre las empresas que se emplea esta estrategia, beneficiando la proyección de imagen de los clientes y sobre todo a los miembros de la empresa como a los futuros ingresantes.

## **Análisis de situación**

Los orígenes de Man-Ser SRL se remontan a principios de los años noventa, con su fundador Sr. Luis Mansilla, se desempeñaba como empleado de una importante empresa metalúrgica. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, así se le otorgó la posibilidad de convertirse proveedor de la firma y crear la propia empresa, en principio con un empleado familiar, realizaba trabajo de corte y plegado de chapa, soldadura y aberturas.

A partir de un viaje realizado por el fundador a Alemania en 1997, permitió adquirir nuevas tecnologías y aplicarlas en la producción para ampliar el catálogo de productos y servicios, se convirtió en la proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, ganando grandes proyectos en licitaciones provinciales.

En el año 2003, comenzó a trabajar para uno de los clientes más importantes de la producción seriada AIT SA, convirtiéndose en el principal proveedor. Poco después, se sumaría Volkswagen Argentina SA, lo que significó ser el único proveedor de algunos productos solicitados nacionalmente.

Los hijos del Sr. Luis Mansilla, Julián y Melina Mansilla, desde el año 2009, gerencian la empresa con un directorio familiar integrado por la esposa del fundador y sus 3 hijos, las principales actividades de la gerencia son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Las decisiones que impactan el futuro de la organización son consensuadas por el directorio familiar.

En el año 2012, se inaugura una planta industrial de mayor tamaño y duplica la planta anterior. Posee una nueva superficie de producción y se proyecta desarrollar nuevas unidades de negocio. La firma no posee sucursales, cuenta con una única sede.

En 2014, logran la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization*) 9001, distinción de alto estándar que refleja el enfoque de la empresa en la gestión de calidad, con requerimiento para el diseño de los productos satisfaga los requerimientos específicos.

La empresa comercializa bienes metalúrgicos, compuesto por materiales y servicios industriales, se encuentra en una etapa de crecimiento y desde sus comienzos se enfoca en la mejora e innovación de nuevas tecnologías para captar nuevos clientes.

El catálogo de productos y servicios se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones de cada cliente, diferenciándose por el precio mas bajo respecto la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado, de tal modo mantener la fidelidad de sus principales clientes de renombre.

La visión establecida es "Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad y la calidad de nuestros" (Man-Ser, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

En su misión se refleja el enfoque en la calidad de sus productos con el uso de tecnología de avanzada "Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismo. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta a todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber" (Man-Ser, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

En su política de calidad, siguiendo los requisitos de la norma ISO 9001:2008 se estableció los siguientes puntos: 1 dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido; 2 gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes; 3 relación de confianza con los proveedores con asistencia mutua; 4 crear y preservar un buen clima laboral que fomente el trabajo en equipo; 5 buscar optimizar la rentabilidad mediante un uso eficiente de los recursos.

La visión de la empresa toma como base los valores o principios que dirigen la manera de hacer y decidir de todos los empleados: confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo; alta responsabilidad. (Man-Ser, s.f.a, <https://goo.gl/T5hFdZ>).

La estructura organizacional se divide en departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

El organigrama se encuentra distribuido en tres niveles jerárquicos, para un total de 30 empleados. Cuenta con asesores externos respecto a contabilidad, jurídico e higiene y seguridad.

Con los principios establecidos en la norma ISO 9001 para la gestión de la calidad, la organización está orientada en procesos, favoreciendo con mayor facilidad los objetivos y se centra en mejorar las relaciones para promover los equipos con resolución de problemas y mejora continua.

La metodología de aplicación es el modelo del ciclo DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) que permite en cinco pasos la mejora continua de sus procesos.

El área de ventas está a cargo por los dueños de la firma, los medios que se utilizan son a través de vendedores de manera personal o por un pedido vía correo electrónico, no poseen medios de venta externos. De esta manera, el trato con grandes clientes es de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha y personalizada. No se han realizado acciones de marketing concretas de manera masiva.

En el organigrama no existe un sector destinado al marketing o medios publicitarios masivos, existe una página web que se presenta la información de los productos que se comercializan, pero se encuentra en la actualidad en mantenimiento.

En el área de administración de recursos humanos, la responsable es Melina Mansilla, propietaria de la firma. Las tareas que se realizan en el sector son: ingreso e inducción de personal nuevo, motivación, comunicación interna y capacitaciones. Se encuentran fallas en los procesos de gestión, debido a que algunas tareas se realizan por medio de asesores externos como liquidaciones de sueldo por el contador y la selección de personal especializado por una consultora.

Para la motivación del personal se llevan a cabo a través de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, premios grupales, motivo por el cual el ausentismo se ha reducido. Con la implementación de capacitaciones resultan no eficaces, debido a inconvenientes en varias áreas operativas al producirse demoras en los plazos de entrega, y disconformidad por parte de los clientes. Esto se origina por una sobrecarga de tareas en algunos miembros de mayor jerarquía por falta de delegación, provocando grandes inconvenientes en los plazos establecidos.

Las estrategias de la empresa a futuro se proponen, mantener y diferenciarse de la competencia mediante la gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes, buena relación con los proveedores, trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad, siguiendo con las políticas de calidad establecidas y los requisitos de las normas ISO

9001. Para estar a la altura de la competencia y sobresalir en el mercado, es imprescindible contar con innovación tecnológica en los diseños y en los procesos internos que se adopten al mercado laboral altamente competitivo y ofrecer atributos que se destaquen para ser una empresa empleadora que genere un compromiso, retención, crear un vínculo emocional para aumentar la reputación de la compañía desde los mismos empleados.

Con la propuesta de crecimiento para el futuro se analizará los contextos actuales macroeconómicos de la Argentina, microeconómicos de la provincia de Córdoba y un diagnóstico organizacional para considerar los factores determinantes de Man-Ser SRL.

Inicialmente se realizará un análisis PESTEL, herramienta estratégica para visualizar el contexto macro de la empresa en Argentina, los factores externos 1 políticos, 2 económicos, 3 sociales, 4 tecnológicos, 5 ecológicos y 6 legales.

Tabla 1:

*Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Información</b>	<b>Impacto</b>
<b>Político</b>	Elecciones Legislativas 2021 Argentina	Históricamente los acontecimientos en años electorales dentro del país, se asocia a un proceso de ruptura o quiebre. Momentos de gran incertidumbre, provocando situaciones de desequilibrio económico y social.	Negativo
	Programa de Financiamiento Pymes. Ministerio de Desarrollo Productivo	Con el objetivo de generar herramientas de asistencia financiera que cuenten con contenido tecnológico, generen nuevos puestos de trabajo de calidad. Para la convocatoria se asignó la suma total de \$500 millones. (Boletín Oficial República Argentina, Resolución 87/2021).	Positivo
<b>Económico</b>	Niveles de inflación. Volatilidad del dólar	La inflación en los primeros siete meses del año fue de 29% oficial, durante el primer cuatrimestre del año 2021 el aumento acumulado de precios fue 17,6%. La elevada inflación, los desequilibrios fiscales, la pendiente reestructuración de deuda con el FMI. (El País, 2021)	Negativo
	Producción Metalúrgica	Informes la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA), reflejaron una mejora en la actividad y un crecimiento interanual. Las expectativas a futuro favorables: el crecimiento de los últimos meses y el Gobierno lanzó una serie de herramientas financieras para MiPymes a tasas competitivas. (Diario El Perfil, 2020)	Positivo

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Información</b>	<b>Impacto</b>
<b>Social</b>	Nivel de Empleo Sector Metalúrgico	El empleo creció 4% en relación con el mes de junio respecto al mismo mes del 2020, y acumula un crecimiento de 2,1% en lo que va del año. Aumento en su producción, las provincias que presentaron mayores incrementos resultaron: Córdoba (66,2%), de acuerdo por ADIMRA. (Diario El Economista, 2020)	Positivo
	Programa de empleo Ministerios de Desarrollo Productivo y de Trabajo	El programa “Te Sumo” promueve que las Pymes contraten jóvenes, se vean beneficiadas con una reducción en aportes patronales y reciban un apoyo económico del Estado, cubrirá el pago de 70 por ciento del salario durante los primeros 12 meses a partir del alta laboral, orientada a jóvenes de entre 18 y 24 años con secundario completo.	Positivo
<b>Tecnológico</b>	Impacto de nuevas tecnologías	La innovación y búsqueda de nuevas soluciones está instalada en las Pymes metalúrgicas, el 56% de las empresas llevan adelante tareas de I+D interna. El 48% de las empresas metalúrgicas planean implementar tecnologías 4.0 en los próximos tres meses, orientan a mejorar los procesos productivos y la comercialización de la industria. (Diario El Perfil, 2021).	Positivo
	Utilización del e-commerce	Las firmas del rubro incrementaron el año pasado la utilización del comercio electrónico para vender sus productos, una de cada tres comenzó a utilizar esos canales digitales durante la pandemia, actualmente el 20,1 por ciento de las empresas del sector venden sus productos a través de comercio electrónico. (Somos Pyme, 2021)	Positivo
<b>Ecológico</b>	Plan de Políticas Ambiental	Objetivo es construir un modelo sostenible, de consumo responsable y de cuidado del medio ambiente a nivel nacional, anunció la puesta en marcha del Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto; el Proyecto de Ley de Educación Ambiental; la implementación del plan Casa Común del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (Mi Argentina, 2021)	Positivo
	Ley 26.190, Renovables de Energía Ley 25.688, de Gestión de Aguas	El agua es imprescindible en innumerables procesos productivos, es necesario que todas las ciudades cuenten con sus Plantas de Tratamiento de efluentes líquidos y de un eficiente sistema de control de volcamiento en las áreas industriales. Las políticas de eficiencia energética requieren la modificación de las conductas individuales mediante programas y planes (Cámara de Medio Ambiente, 2015)	Positivo

<b>Factor</b>	<b>Indicador</b>	<b>Información</b>	<b>Impacto</b>
<b>Legal</b>	Normativa Cargas patronales	El Poder Ejecutivo, mediante el decreto 493/2021, establece una reducción de las contribuciones de hasta el 95%, para aquellos empleadores del sector privado que contraten nuevos trabajadores que participen o hayan participado en Programas Educativos, de Formación Profesional o de Intermediación Laboral. (Editorial Errepar, 2021)	Positivo
	Contratación nuevo empleado	La Argentina es el país de la región en el que más se paga por contratar empleados. Esto motivó reformas laborales hasta planes para reducir las indemnizaciones. El costo laboral de un empleado varía según el tamaño de la compañía, esta cifra representa un 34,2% y un 31,3 por ciento respectivamente de costo sobre el sueldo neto. (Diario El Cronista, 2021)	Negativo

Fuente: Elaboración Propia

Para analizar el contexto y medir el impacto de la industria en la rentabilidad de la empresa del mismo sector industrial. Se utiliza las cinco fuerzas de Porter, herramienta que brinda como resultado posterior estrategias para modificar la situación de la industria metalúrgica.

Se utiliza con el fin de análisis cinco fuerzas que influyen en el contexto de un mismo sector: rivalidad de competencias, capacidad de la empresa de negociar con proveedores y los clientes, la fuerza de posibilidad de ingreso de nuevos competidores y la barrera de cambiar algún producto con otra empresa.

Tabla 2:

#### *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*

Se determinará el grado de impacto o enfoque de la empresa Man-Ser con cada fuerza determinada.

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Explicación</b>	<b>Información</b>	<b>Grado</b>
<b>1-Rivalidad entre los competidores</b>	Permite saber cómo es la competencia actual, determinando los competidores directos	Los principales competidores son solo tres empresas con los mismo productos que comercializa, siendo en algunos productos único proveedor sin competencia. Transfil SRL, Elsaire SRL, Empremet SRL son las empresas competidoras.	Bajo Impacto
<b>2-Poder de negociación con proveedores</b>	Permite determinar sobre la potencia que tienen los proveedores y el poder de elevar los precios.	Poseen alto poder de negociación en bajos costos para maximizar las ventas y lograr mayor cobertura de mercado, así mantener la fidelidad de los principales clientes.	Alto Enfoque
<b>3-Poder de negociación con clientes</b>	Se analiza la fuerza de poder del consumidor y la forma que pueda afectar el precio y calidad	Contacto directo con grandes clientes, diferenciación de precio bajo sobre la competencia, Servicio personalizado, se clasifican clientes dependiendo la complejidad, cantidad y frecuencia.	Alto Enfoque
<b>4-Barreras de entradas (Amenaza de nuevos entrantes)</b>	Identificar si existen posibilidades de ingreso de nuevos competidores.	Man-ser es una empresa madura en el sector metalúrgico, es especializado y cuenta con 25 años de trayectoria. Se destaca en el rubro por bajos precios, calidad y servicio.	Bajo Impacto
<b>5-Barreras de salida (Amenaza de productos sustitutos)</b>	Analizar la posibilidad de cambiar de servicio a otra empresa.	Comercializa bienes industriales, que se encuentran en etapa de crecimiento, se introducen mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes constantemente.	Bajo Impacto

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se explicará a través de la matriz de FODA los determinantes internos como herramienta de planeación estratégica. Permitirá a la empresa aproximarse a sus propósitos y a contextualizar las necesidades y urgencias para realizar sus objetivos a futuro evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas externas.

Tabla 3:

*Análisis de Matriz de FODA*

<b>FODA</b>	<b>Información</b>
<b>Fortalezas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Trato personalizado con grandes clientes y principal proveedor del sector.</li> <li>2.Diferenciación en precios más bajos sobre la competencia.</li> <li>3.Utilización de tecnología de avanzada, alta calidad de productos.</li> <li>4.Certificación de Norma ISO 9001.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de expansión local e internacional</li> <li>2. Acciones de marketing concretas de manera masiva, adaptarse a nuevas formas de comunicación.</li> <li>3. Mejorar plazos de entrega acordados, Servicio de posventa</li> <li>4. Desarrollo del talento interno</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Comunicación interna, falta de delegación en áreas productivas.</li> <li>2.Deficiencia y falta en procesos internos de RRHH, solo se realizan tareas de administración de personal.</li> <li>3.No posee sector de marketing o publicidad.</li> <li>4.No ha desarrollado especialistas en comercio exterior.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrasos de tipo cambiario, devaluación.</li> <li>2. Crecimiento de la competencia en el mercado exterior.</li> <li>3. Falta de planes de apoyo del Gobierno nacional a la industria.</li> <li>4. Crisis macroeconómicas nacionales afectando la rentabilidad.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

Los contextos actuales son altamente competitivos y requieren una política de inversión tecnológica para sostenerse en la industria metalúrgica. El uso de los recursos y una gestión fluida de producción se orientan a optimizar la rentabilidad brindando productos y servicios de calidad.

Man-ser SRL se encuentra en una fase de crecimiento sostenido, aumentando las barreras de ingreso de potenciales clientes y así disminuir la amenaza de potenciales competidores con la fidelidad de los propios.

La participación en el mercado requiere de procesos de adaptación en las nuevas maneras de comunicación y mercadotecnia.

Los puntos beneficiosos de Man-Ser respecto a la potencialidad de un crecimiento local e internacional, requiere de nuevos procesos internos desde la gestión de los recursos humanos para crear nuevas herramientas de acciones que fortalezcan a los propios empleados de la empresa y generar un vínculo que genere la base de atributos para contribuir a la búsqueda de nuevos talentos y la reputación de la empresa aumente considerablemente, obteniendo mejores resultados en todos los procesos de comercialización, rentabilidad y gestión humana.

## Marco teórico

En esta sección se desarrolla los conceptos principales de Marca Empleadora o *Employer Branding* según lo propuesto por diferentes autores que generaron teorías y enfoques para fundamentar la importancia entre la gestión de talentos y el marketing institucional, aportará distintos métodos de aplicación para generar un valor estratégico con implicaciones desde el concepto primario de Marca Empleadora hasta los más específicos: Gestión del Talento; Atracción y Retención; Propuesta de Valor y Comunicación Digital.

### *Marca Empleadora*

El término *Employer Branding* surge por primera vez en la investigación teórica de Amber y Barrow (1996) en un estudio de empresas norteamericanas, empleándolo para el desarrollo y la comunicación de la cultura. Definieron a la marca empleador como un conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y así identificarse con la empresa empleadora. Con ello, se transmite la propuesta de valor, la cultura, los sistemas, la actitud de la organización. Les brinda a las empresas una oportunidad de diferenciarse de la competencia creando factores de marca para la satisfacción de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

El modelo teórico de Backhaus y Tikoo (2004), plantean la propuesta desde un enfoque desde el marketing, la marca empleadora consiste en un proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca única e identificable que la diferencia del resto de los competidores.

Posteriormente, Mosley (2007) agrega su modelo teórico, determinando que la gestión de la marca empleadora es un potente mecanismo que permite alinear la experiencia de los empleados con la experiencia de marca deseada por el cliente, siendo plataforma común entre los recursos humanos y el marketing. Fomentando que la cultura organizacional este alineada para todos los empleados desde la ética de la marca.

### *La gestión del talento*

En la propuesta teórica realizada por Fram y McCarthy (2003) remarcan la importancia del capital humano aporta al valor de una compañía, a través de una hábil inversión en el talento, los resultados de la compañía pueden mejorar. Su faceta interna ayuda a crear empleados comprometidos, inigualable para otras compañías creando así una ventaja competitiva inigualable.

Desde la perspectiva de Alles (2015) el desarrollo del talento son funciones inherentes de un especialista de Recursos Humanos, permite guiar la autorrealización para las personas. De esta manera, contara con colaboradores altamente calificados y aumentar los resultados estratégicos para que ambas partes se beneficien.

#### *Atracción y retención*

Keller (2001) sostiene que la fuerza de marca empleadora se basa en dos perspectivas fundamentales: el ámbito interno y el externo. Desde el punto interno afirma que genera mayor compromiso, aumenta la eficacia. Indirectamente genera beneficios en la empresa en la productividad y de mayor rendimiento en la calidad de servicio y productos.

Biswas y Biswas (2010) determinan la creación de la marca empleadora es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para la retención y flujo constante de solicitantes. La empresa debe comprender los atributos que motiva el compromiso de los empleados

Chiavenato (2011) en su libro explica la importancia de la retención de los empleados, generando un compromiso tácito establecido por un contrato psicológico entre el individuo y la organización respecto a los derechos, privilegios y obligaciones respetadas por ambas partes. Cuando las expectativas son recíprocas conducen a un mejoramiento en la relación entre personas y la organización.

#### *Propuesta de Valor*

El modelo de valor de *Employer Brand Value* o Valor de Marca del Empleador de los alemanes Merz y Herbst (2009) proponen un avance en las teorías anteriores. Introducen en sus estudios determinantes, validados a través de mediciones. Entienden con una marca empleadora fuerte en el ámbito interno provoca orgullo y satisfacción laboral en los empleados, incrementando la retención y la productividad. Afirman de comunicarse bien, puede convertirse en una atracción de talento para la empresa. El resultado del estudio determino que la fuerza y la exclusividad de las asociaciones de la marca empleadora influyen positivamente sobre el valor de la organización. Se destacan tres valores (lealtad, disminución de abandono y elección de empleado) que se sobresalen positivamente en el estudio.

Por último, King y Grace (2010) presentan en modelo Valor de la Marca basado en el Empleado o *Employee-Based Brand Equity*, amplían el modelo en base a la importancia del individuo. Aportan tres bases importantes: perspectiva del empleado,

adopción de un enfoque multidisciplinar incorporando el marketing en la cultura organizacional y reflejar las percepciones de los empleados. Se valida que el sentido de pertenencia y los valores claramente definidos domina las acciones e intenciones de toda la compañía.

### *Comunicación digital*

Según el informe de la empresa de *Randstad*, especialista en selección y búsqueda de talento para las empresas, publican la importancia de la marca empleadora a través de una sólida estrategia de *Employer Branding*. Determinaron que las redes sociales son el espejo de los éxitos y fracasos de los empleados, la información se difunde rápidamente mediante la tecnología y esto hace que sea imprescindible cuidar la marca. Las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden duplicar sus presupuestos en contratación. A mayor fidelización de los empleados con sus puestos de trabajo, mayores probabilidades de compartir sus experiencias con su entorno social digital.

En el libro de Borracchia (2015) considera lo necesario que es la utilización de las redes sociales para la Marca empleadora, saber utilizar el propio lenguaje y conocer las expectativas que genera cada una. El buen uso genera un beneficio mutuo, brindara herramientas de medición que permite cuantificar la actividad y así obtener una imagen de la marca, se puede ver la respuesta de cada posteo y de esta forma ajustar la estrategia de acuerdo con la reacción brindada.

El *Employer Branding* transmite la propuesta de valor, busca generar sentido de pertenencia desde el ámbito interno y posicionar a la empresa de tal forma que el talento quiera ingresar desde el ámbito externo, debe ser complementaria a la imagen corporativa y tener en cuenta los atributos que hacen que se diferencie de los competidores. A través del desarrollo digital se generan nuevas herramientas de conexión entre los empleados como futuros candidatos lo que brindara un nuevo canal de vinculación para mejorar la estrategia integral de la Marca Empleadora.

## Diagnóstico

En el caso de la empresa Man-Ser se encuentra en una fase de alto crecimiento y se consolida como una empresa madura en el mercado metalúrgico, pero es relevante para la compañía adaptarse a los nuevos entornos laborales con una propuesta integradora a largo plazo.

Las inconsistencias en la gestión de los recursos humanos, genera problemas de sobrecarga de tareas de los líderes, falta de comunicación en varios de los sectores productivos lo que puede generar un conflicto mayor en la calidad y los tiempos de espera que podrán ser mayor, a medida que la empresa no los resuelva.

La empresa actualmente cuenta con dotación un promedio de 50 años. Lo que representa otro conflicto a mediano y largo plazo en la selección de nuevos empleados para reemplazar o aprovechar los años que puedan seguir trabajando y generar un entrenamiento efectivo. El cambio generacional es relevante para poder concretar la expansión que la empresa aspira en su política de calidad.

Luego de la investigación de las bases teóricas sobre la implementación de una estrategia de Marca Empleadora, se contextualiza el cambio de visión laboral en el enfoque de los recursos humanos y como genera un valor agregado a la marca, resolviendo los inconvenientes que la marca actualmente presenta.

El *Employer Branding* se ha posicionado en el mundo actual como un diferenciador en la calidad laboral de los empleados, siendo el determinante del éxito de las grandes compañías en el mundo actual. Construyendo una estrategia que puede impulsar los resultados de productividad, la retención y el reclutamiento.

Con la utilización de la tecnología brinda recursos cuantificables del reconocimiento que la empresa puede proyectar, un empleado que se identifica y comparte los valores de su marca empleadora, se complementa y puede convertirse en un embajador en sus contextos sociales digitales, el uso de las redes sociales se vuelve esencial en la proyección que la marca quiere brindar a sus clientes externos. Busca generar el deseo de pertenecer en la empresa y brindar un amplio número de candidatos.

### *Conclusión diagnóstica*

El resultado de la aplicación de una buena Marca Empleadora es la expansión y la reputación aumente favorablemente para la compañía, genera un aumento en el compromiso, motivación, retención del talento, productividad, baja la rotación y lograra la fidelización del empleado con la marca. En los costos de la empresa aumenta la rentabilidad, crecimiento en la facturación, sustentabilidad, baja de costos en contratación y sobre todo la reputación de la marca crecerá.

En base a la propuesta planteada de la implementación de Marca Empleadora, se logrará potenciar a la empresa Man-Ser en la industria y se podrá mantener en el largo plazo si se proyecta una correcta gestión de los recursos humanos y tecnológicos.

La empresa ya cuenta con un servicio de alta calidad y de excelencia en los productos que fue la base de los 25 años en el sector. El cambio generacional de sus empleados es el factor de quiebre en la expansión y de la atracción de nuevos talentos que quieran trabajar en la empresa.

El beneficio del *Employer Branding* iniciará un cambio estructural de toda la compañía Man-Ser, comenzando con la asignación de un profesional del área de recursos humanos. Ayudará a detectar oportunidades para mejorar la propuesta de valor de los empleados. Consecuentemente brindará resultados para crear una nueva área de comunicación digital, de tal modo atraer nuevos talentos y potenciales clientes.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

- Diseñar una estrategia integradora de Marca Empleadora para la empresa Mas-Ser SRL, que permita un impacto positivo en el ámbito interno, lograr una imagen corporativa sólida con un incremento en la productividad equivalente a un 15%.

### *Objetivos específicos*

- Contratar un profesional de Recursos Humanos para diseñar la estrategia integradora de la implementación de Marca Empleadora, y mejorar los procesos internos del área.
- Crear área de Comunicación Digital para gestionar la imagen de la marca en redes sociales, mejorar la experiencia en la web de nuevos clientes y atraer nuevos talentos.
- Diseñar una Propuesta de Valor para los Empleados, implementado una nueva comunicación con todo el personal, para incrementar la participación en la compañía y el sentido de pertenencia.

### *Alcance*

- Limite geográfico: Provincia de Córdoba, barrio San Pedro Nolasco, calle 2 de septiembre 4724, planta única central.
- Tiempo estimado: Implantación de la estrategia integral 12 meses. Inicio diciembre 2021 hasta diciembre 2022.

### *Acciones*

#### *Contratar profesional de Recursos Humanos*

La asignación es fundamental para liderar la implementación y el seguimiento de Marca Empleadora. Se considera necesaria la incorporación de un profesional de recursos humanos para gestionar los procesos internos asesorado a la alta Gerencia en las necesidades detectadas. Las tareas por desempeñar serán: plan de comunicación asertiva, desarrollo de talento, reclutamiento, selección de personal, programas de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y reflejar los valores de la marca propuestos en la visión y misión de Man-Ser.

- Destinatarios

Profesionales postulados que participen en todo el proceso de selección.

- Responsables

- Directorio familiar, revisión y aprobación final.
- Gerencia general, participar de proceso de selección junto a consultora externa, brindar información necesaria para búsqueda.
- Responsable actual del sector Melina Mansilla, participación y colaboración con todo el proceso con el nuevo referente del área.
- Todo el personal interno, participación y colaboración en las distintas etapas de incorporación del profesional.

- Acciones específicas

- Primera Etapa Selección del candidato:
  1. Detección de la necesidad de cubrir la posición de responsable del área.
  2. Formalizar el proceso de la solicitud de personal, actual jefe del área, a la Gerencia con consultora de selección de personal de manera externa.
  3. Perfil de contratación según descripción de puesto para el cargo (Anexo I), con la colaboración de la gerencia.
  4. Selección de fuente de reclutamiento por parte de la consultora externa.
  5. Publicación del aviso por los canales de comunicación seleccionados. (Anexo II)
  6. Evaluación de primera y segunda instancia por parte de la consultora.
  7. Participación por parte de la Melina Mansilla, en la segunda entrevista presencial, presentación al postulante sobre los detalles a cubrir. Además de análisis y evaluación de la experiencia laboral previa del candidato. Corroborar su adecuación con los requerimientos técnicos y aspectos personales que sean idóneos a la vacante, al equipo de trabajo y valores institucionales.
  8. Entrevista presencial con Julián Mansilla, para corroborar con mayor profundidad la adecuación del candidato.
  9. Evaluación psicológica mediante profesional especializado, mediante la contratación de servicio de medicina laboral. Considerando la descripción del puesto a cubrir, análisis de referente a actitudes, personalidad y potencial de desarrollo.
  10. Estudios médicos preocupaciones, realización de los estudios obligatorios, requeridos por la Resolución 43/97 dispuesto por la Superintendencia de Trabajo, por medio de la contratación del servicio de medicina laboral.
  11. Presentación de los perfiles finalistas a la Gerencia, para la consideración del informe realizado sobre cada candidato por la consultora de selección de personal.
  12. Selección final del candidato.
  13. Negociación de la propuesta laboral, considerando la escala salarial interna, con previa aprobación del Directorio Familiar.
  14. Aceptación de la propuesta por parte del candidato

15. Comunicación con los candidatos que no avanzaron en el proceso, generando un vínculo que permita el contacto para cubrir futuras vacantes.
16. Proceso de ingreso del personal
17. Inducción del nuevo empleado a la organización
18. Comunicación a toda la compañía, vía mail y comunicación interna, del ingreso del nuevo referente del área.
19. Publicar cambio en Organigrama. (Anexo III)

- Segunda Etapa Diagnostico área de Recursos Humanos:

1. Realizar entrevistas de profundidad con todo el personal operativo y administrativo, en 6 reuniones con 5 integrantes de ambos sectores de manera aleatoria, para evaluar las necesidades urgentes.
2. Confeccionar un diagnóstico organizacional con la información recolectada.
3. Presentar informe a la Gerencia para realizar un plan de acción de las necesidades detectadas.
4. Publicación de plan de acción para todos los miembros de la compañía.

- Tercera Etapa Realización de Plan de Prioridades de Recursos Humanos

Ser Líder de la Implementación de Marca Empleadora, luego del Diagnostico Organizacional realizado, tomar acción de las necesidades urgentes detectadas:

- a) Selección de Responsable de Pañol junto a Jefe de Producción (Néstor Meggeto), control de stock al ser una necesidad urgente del área de producción. Para evaluar perfiles seleccionados por búsqueda interna. (Anexo IV)
  - b) Se detectan aumento de accidentes de trabajo, junto al Lic. De Seguridad e Higiene reorganización del sector de trabajo para evitar nuevos accidentes. Enviar una vez finalizado, a la Gerencia para aprobación de los cambios observados.
  - c) Realizar Taller de lideres para brindar herramientas en el punto detectado de sobrecarga de tareas y falta de delegación. (Anexo V)
  - d) Realizar Taller de comunicación efectiva para lideres, para lograr un aumento en la efectividad de la realización de los pedidos. (Anexo VI)
- Recursos involucrados
    1. Cuestionarios con preguntas cerradas para realización de entrevistas. (Anexo VII)
    2. Material
    3. es para Talleres de lideres y comunicación efectiva
  - Indicadores para monitorear durante la propuesta
    1. Mejoras en la efectividad de entregas de pedidos sin demoras.
    2. Mejora en comunicación interna y delegación de tareas.
    3. Crecimiento de productividad y motivación de los miembros.
    4. Minimizar accidentes de trabajo y ausentismo.
    5. Mejora en retención de talento
    6. Capacitaciones de personal de manera efectiva
  - Inversión requerida

1. Contratación de consultora para selección: \$ 95.449. Cálculo del 8.3% del sueldo anual del profesional seleccionado.
  2. Selección de Jefe de pañol a través de búsqueda interna, se calcula un aumento del 20% de categoría de Operario a Jefe de Pañol anual: \$100.128, aumento mensual de \$ 8.344.
  3. Materiales para Talleres de lideres y comunicación: \$ 8.000
  4. Honorarios de actual propuesta de implementación: \$ 35.000
  5. Sueldo anual de profesional: \$1.245.828, se compone en un sueldo mensual de \$ 95.833 más los dos sueldos adicionales complementarios en el año.
  6. Propuesta total: \$1.484.435
- Marco de tiempo para la implementación
    - Contratación de profesional: 1 mes.
    - Selección de jefe de pañol: 1 mes
    - Plan de higiene & seguridad: 1 mes
    - Realización de taller de lideres y comunicación: 1 cada cuatrimestre del año.

### *Área de Desarrollo Digital*

Contratar el servicio de *Community Manager* de forma externa, abonando sumas fijas mensuales, dependiendo los proyectos para implementar la marca en las redes digitales. Se considera necesario para maximizar la rentabilidad y la atracción de nuevos talentos y clientes. Brindará datos cuantitativos del grado de interacción con el cliente externo.

- Destinatarios
  - Clientes y todo el personal interno de la empresa Man-Ser.
- Responsables
  - Gerencia general, revisión y aprobación final.
  - Responsable del área de Recursos Humanos, líder del proyecto de Marca Empleadora junto a especialista informático externo.
  - Asesor freelance externo *Community Manager*.
  - Todo el personal interno, participación y colaboración en las distintas etapas de implementación de la propuesta.
- Acciones específicas

1. Contratar de manera externa un *Community Manager* para gestionar la marca en redes sociales y actualización de página web, búsqueda del candidato por el responsable de recursos humanos.
  2. Recolectar toda información de encuestas y entrevistas realizadas en el proyecto de Propuesta de Valor para Empleado y documentación interna de la empresa.
  3. Reunión entre asesor externo y líder de proyecto de Marca Empleadora, para diseñar propuesta integradora
  4. Presentar propuesta a Gerencia general para autorización final
  5. Implementar proyectos mensuales:
    - a) Rediseño de página web. Nuevo contacto con cliente
    - b) Diseño de redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram
    - c) Posicionamiento en el buscador de online (Google)
    - d) Incorporar en páginas web especializadas en sector industrial y ofrecimiento de servicios.
    - e) Añadir en página web formulario online de Cv para generar una base de nuevos talentos. (Anexo VIII)
    - f) Plasmar experiencias de empleados en pagina web y redes sociales
    - g) Contacto con Universidades para Ferias especializadas.
    - h) Atención de servicio de posventa online desde la página web.
- Recursos involucrados
    1. Realizar y seleccionar cinco experiencias de empleados
    2. Diseño de formulario de Cv para incorporar en página web
  - Indicadores para monitorear durante la propuesta
    1. Mejoras en la experiencia de los empleados.
    2. Aumento del sentido de pertenencia.
    3. Mejora en reclutamiento.
    4. Métricas de impacto en redes sociales
    5. Aumento de la rentabilidad y de nuevos clientes.
  - Inversión requerida
    1. Contratación de asesor externo: \$321.750 por 11 meses de implementación.
    2. Costo por siete proyectos: \$180.250
    3. Propuesta total: \$ 502.000
  - Marco de tiempo para la implementación
 

Duración 11 meses

### *Diseñar Propuesta de Valor Empleados*

En relación con el proceso vigente de la organización, es necesario evaluar e indagar los factores distintivos para potenciarlos y obtener una Propuesta de Valor para los Empleados que refleje los valores de la compañía y se destaque en el mercado competitivo. Se obtendrá como resultado el sentido de pertenencia y la perspectiva del empleado actual con la compañía.

- Destinatarios
  - Todo el personal interno de la empresa Man-Ser.
- Responsables
  - Directorio familiar, revisión y aprobación final.
  - Gerencia general, participar de proceso de entrevistas
  - Responsable del área de Recursos Humanos
  - Todo el personal interno, participación y colaboración en las distintas etapas de implementación de la propuesta.
- Acciones específicas
  - Primera Etapa Investigación Interna:
    1. Confección de cuestionario con preguntas cerradas para evaluación de nivel de sentido de pertenencia. (Anexo VII)
    2. Entrevistas de profundidad, en 6 grupos de 5 integrantes de todos los sector operativos.
    3. Presentar análisis de resultados en la Gerencia y presentar propuesta de mejora en los puntos de mayor grado de deficiencia.
    4. Realizar plan de implementación con las propuestas acordadas con la Gerencia
  - Segunda Etapa Implementación:
    1. Publicar resultados de las acciones seleccionadas (Anexo IX):
      - a) Remuneraciones y Beneficios: Programa de mejor desempeño, festejo mensual de acontecimientos para empleados.
      - b) Equilibrio y carga de Trabajo: Nuevo programa de horarios flexibles.
      - c) Desarrollo de Carrera: Incremento de búsquedas internas para vacantes de puestos.
    2. Implementar canales de sugerencias de empleados, publicar mail de recursos humanos.
    3. Reuniones periódicas cada 3 meses para evaluar resultados, optimizar las demandas y oportunidades. Proceso de mejora continua.
    4. Colocar cartelera de comunicación interna
- Recursos involucrados
  1. Cuestionarios con preguntas cerradas para realización de entrevistas. (Anexo VII)
  2. Colocación de cartelera de comunicación interna.
  3. Remuneración para programa de mejor desempeño trimestral.
  4. Compra de insumos para festejos mensual de acontecimientos.
- Indicadores para monitorear durante la propuesta
  1. Mejoras en la experiencia de los empleados.

2. Aumento del sentido de pertenencia
  3. Interés en las propuesta y escucha activa de los empleados
  4. Crecimiento de productividad y motivación de los miembros.
  5. Mejora en retención de talento
  6. Desarrollo y capacitaciones.
  7. Herramientas para atraer a nuevos talento
- Inversión requerida
    1. Colocación de cartelera de comunicación interna: \$3.000
    2. Programa de mejor desempeño: inversión anual \$ 60.000, se entregará según requisitos de manera trimestral, un premio extra de \$5.000 al colaborador ganador con el mejor desempeño, se contempla un triple empate en la primera posición. (comienza en Abril)
    3. Compra de insumos para festejo de acontecimientos por mes: \$ 5.000 (comienza en Abril)
    4. Propuesta total: \$108.000
  - Marco de tiempo para la implementación:

Duración 12 meses, con actualizaciones de encuentros programados.

#### *Medición de la propuesta*

#### *Marco Temporal de la implementación*

La ejecución se plantea en el siguiente Diagrama de Gantt, con el detalle de los objetivos específicos en el plazo de doce meses.

Tabla 4:

Diagrama de Gantt

Tareas a Implementar		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUAL													
		2021	2022												
		DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
<i>Contratar profesional de RRHH</i>															
1° Etapa	Contratar consultora para búsqueda	█													
	Selección de Profesional	█													
2° Etapa	Realizar 6 reuniones de 5 integrantes		█												
	Confeccionar Diagnostico Organizacional		█	█											
3° Etapa	Liderar proyecto de Marca Empleadora		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Selección de Responsable de Pañol		█												
	Plan de Seguridad & Higiene			█											
	Realización Taller de Lideres y Comunicación				█			█			█			█	
<i>Area de Desarrollo Digital</i>															
1° Etapa	Contratar Community Manager			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Recolectación informacion			█											
	Reunion de experto con líder de proyecto MP			█											
2° Etapa	Implementacion de Proyectos	Rediseño Pagina Web			█										
		Diseño Redes Sociales				█									
		Posionarse en Google					█								
		Incorporar CVs						█							
		Plamar experiencias de empleados							█						
		Contacto con universidades								█					
		Atencion de servicio pos venta									█				
<i>Diseño de Propuesta de Valor para Empleados</i>															
1° Etapa	Analisis resultados de entrevistas de profundidad			█											
	Realizar plan de Implementacion				█	█									
2° Etapa	Acciones	Publicar acciones seleccionadas				█			█		█			█	
		Mejor desempeño*					█		█		█			█	
		Festejos mensuales					█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Horarios Flexibles					█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Desarrollo de carrera					█	█	█	█	█	█	█	█	█
		Crear canales de sugerencias de empleados			█										
		Colocar cartelera de comunicación interna					█								
	Revision periodica		█				█			█			█		

\*Nota: la accion por mejor desempeño se entregara de modo excepcional abril, luego de los resultados del 1 Trimestre

Fuente: Elaboración Propia

*Evaluación del impacto de la implementación*

Tabla 5

Cálculo de Retorno de Inversión (ROI)

Tareas a Implementar	Inversion Mensual												Total
	2022												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Contratar consultora para búsqueda	\$95.449												\$95.449
Sueldo Gerente de RRHH	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$143.749	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$95.833	\$143.749	\$1.245.828
Selección Jefe de Pañol. Ascenso 20% de OP	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$8.344	\$100.128
Materiales Taller de Lideres y Comunicación			\$2.000			\$2.000			\$2.000			\$2.000	\$8.000
Contratar Community Manager Mensual		\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$29.250	\$321.750
Rediseño Pagina Web		\$25.750											\$25.750
Diseño Redes Sociales			\$25.750										\$25.750
Posionarse en Google				\$25.750									\$25.750
Proyectos Incorporar CVs					\$25.750								\$25.750
Plamar experiencias de empleados						\$25.750							\$25.750
Contacto con universidades							\$25.750						\$25.750
Atencion de servicio pos venta								\$25.750					\$25.750
Programa mejor desempeño				\$15.000		\$15.000			\$15.000			\$15.000	\$60.000
Insumos para festejos mensuales				\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$45.000
Compra de cartel de comunicación interna				\$3.000									\$3.000
Honarios Plan de Marca Empleadora	\$35.000												\$35.000
<b>Total inversion</b>													<b>\$2.094.405</b>

Ganancia al cierre 31/12/2018	\$13.118.036
Inflacion 47,6%	
Ganancia al cierre 31/12/2019	\$20.175.530
Inflacion 53,8%	
Ganancia al cierre 31/12/2020	\$27.458.896
Inflacion 36,1%	
Ganancia al cierre 30/9/2021	\$37.618.687
Inflacion 37%	

Beneficio esperado 15%	\$5.642.803,00
ROI	$\frac{\text{Beneficio-Inversion Realizada}}{\text{Inversion}} \times 100$
ROI	$\frac{5642803-2084405}{2094405} \times 100 = 170\%$

Fuente: Elaboración Propia

Por medio de la Tabla 5 se detalle la inversión anual de la propuesta de Marca Empleadora. El total de invertido es de \$ 2.094.405, se estima un beneficio del 15% (\$ 5.642803) sobre los índices actualizados al 2021.

A través del cálculo de retorno de inversión se verifica el porcentaje del beneficio económico. De este modo, se recupera \$170 de cada \$100 invertidos. Los datos brindan un impacto positivo en la rentabilidad para la compañía Man-Ser SRL.

## Conclusión

Como conclusión del presente trabajo, se destaca la importancia de gestionar una estrategia de marca empleadora integral, el análisis realizado y el marco de implementación propuesto favorece a solucionar las inconsistencias que presenta la empresa Man-Ser SRL, brindando herramientas medibles y cuantificables para insertarse en el actual mundo laboral y contar con una estrategia a largo plazo.

Desde el análisis micro y macroentorno realizado, la empresa cuenta con recursos diferenciadores que lograron posicionarse como líder del sector metalúrgico en los últimos 25 años, entre ellos la certificación de calidad de las Normas ISO 9001, la invocación de sus productos y sobre todo el trato diferenciador con sus clientes de jerarquía mundial.

El crecimiento de la empresa familiar genero inconvenientes en la delegación por parte de los hijos del fundador, involucrados en varias áreas simultáneamente provocando una sobre carga en sus tareas y no detectar falacias en ciertas áreas en la gestión del personal y del marketing de la empresa.

Desde las propuestas analizadas, se plantea solucionar los problemas detectados. Inicialmente deberán ser partícipes todos los miembros de la empresa para lograr el crecimiento y retorno de inversión esperado.

La contribución de este reporte se basa en implementar el proyecto de Marca Empleadora integrando todas las áreas y ser el soporte de la gestión del talento de la empresa, impulsar el sentido de pertenencia con una experiencia motivadora para los colaboradores a través de una propuesta de valor para el empleado, para que se genere un compromiso mayor y ganas de desarrollarse dentro de la empresa. De este modo, se promueve un marketing interno en la gestión humana para atraer a nuevos talentos y clientes

La propuesta para la empresa se basa en su visión de ser reconocida a nivel nacional e internacional. Se logrará insertar en el mercado hiperconectado llegando a nuevas provincias de la Argentina con sus productos y servicios. A través de diversos proyectos la empresa podrá posicionarse con una mejor percepción y una imagen solida de marca. Por otra parte, ayudara en la rentabilidad del negocio y en la optimización de los recursos que se gastan.

Construir una Marca Empleadora es lograr una ventaja competitiva considerada esencial en los contextos actuales, para la empresa Man-Ser se obtendrán beneficios a largo plazo diferenciándose de otras empresas y se fortalecerá en el mercado, aumentando su gestión humana y comercial. Logrará un enfoque en sus mismos empleados aumentando el sentido de pertenencia y la imagen de la marca atraerá a nuevos talentos y clientes.

### *Recomendaciones*

Para continuar con el proceso de mejora continua de la propuesta de valor de los empleados, se recomienda desarrollar un nuevo sistema de evaluación de desempeño. Planificar capacitaciones para todos los mandos medios y altos directivos para brindar herramientas a la hora de comunicárselos a los empleados, establecer las métricas de medición con el modelo de descripción de puesto que cuenta la empresa. Con una realización semestral se puede visualizar las mejoras y oportunidades de cada colaborador. Con esta herramienta se brindará una mejora en la comunicación y los empleados se sentirán valorados por la compañía.

Con los beneficios esperados por análisis de retorno de inversión, las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa crecerán, contar con un plan para la creación de nuevos puestos de trabajo ayudará al plan de carrera de todos los empleados, los que tengan las competencias, habilidades y evaluaciones de desempeño superadoras tendrán la posibilidad de crecimiento en los puestos vacantes. Con la nueva base de ingreso de currículum vitae se podrá seleccionar los puestos requeridos, consecuencia de la atracción de talento por la marca.

Respecto al desarrollo digital, con los resultados de los nuevos proyectos se recomienda un nuevo análisis de medición, dentro del año finalizado, para evaluar crear un área definitiva en la empresa, dejando de contratar a un asesor externo. Con ello, el profesional se involucrará de manera integral en toda el área digital y del marketing. Se deberá especificar la descripción del puesto y las competencias requeridas.

Las acciones mencionadas posicionan a la marca Man-Ser dentro del proceso de mejora continua en el largo plazo, mejorando el valor de la marca con un buen desempeño en la gestión del talento, buen servicio al cliente y calidad del servicio brindado.

## Bibliografía

Alles, Martha Alicia (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia (3° edición)* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Granica

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management

Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International

Biswas, U., y Biswas, S. (2010). *Organizational Health, Stress & Commitment during Global Financial Crisis*. Indian Journal Of Industrial Relations.

Blasco-López, M<sup>a</sup> Francisca y Rodríguez-Tarodo, Almudena y Fernández-Lores, Susana (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Business Review, (44), 34-53 ISSN: 1698-5117. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Boletín Oficial de la República Argentina (6 de septiembre del 2021). Resolución 87/2021. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/249229/20210908>

Borracchia, Carolina (2015) *It's a Match! Como ganar la guerra del talento (1era Edición)* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Carolina Borracchia. E-book. Recuperado de: <https://issuu.com/comboemployerbranding/docs/itsamatch-es>

Centenera, Mar. (27 de agosto del 2021) El gobierno argentino busca aliviar los bolsillos de cara a las elecciones. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2021-08-27/el-gobierno-argentino-busca-aliviar-los-bolsillos-de-cara-a-las-elecciones.html>

Cerca de fin de año la industria metalúrgica espera un 2021 positivo (23 de diciembre del 2020). *Perfil*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/cerca-de-fin-de-ano-la-industria-metalurgica-espera-un-2021-positivo.phtml>

Chaparro Rodríguez, Johanna María. (2015). *Prácticas para retener y atraer el talento según los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en argentina*. Trabajo Final de Posgrado. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0876\\_ChaparroRodriguezJM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0876_ChaparroRodriguezJM.pdf)

Chiavenato, Idalberto. (2011) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (9va edición)* México DF: McGraw-Hill Interamericana

Desarrollo productivo destinara más de 50 millones para fortalecer la red de centros (14 de junio del 2021). *Mi Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/desarrollo-productivo-destinara-mas-de-50-millones-para-fortalecer-la-red-de-centros>

El Gobierno nacional lanzo el programa de empleo joven "te sumo". (28 de julio del 2021). *Mi Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-programa-de-empleo-joven-te-sumo-0>

El presidente presento el plan de políticas ambientales. (21 de septiembre de 2021). *Mi Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-presidente-presento-el-plan-de-politicas-ambientales>

El verdadero costo argentino: cuánto cuesta contratar a alguien en blanco en el país (27 de agosto de 2021). *Cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-verdadero-costos-argentino-cuanto-cuesta-contratar-a-alguien-en-blanco-en-el-pais/>

Fram, E. H., y McCarthy, M. S. (2003). *From employee to brand champion*. Marketing Management.

Industria metalúrgica: + 51.8% interanual por efecto pandemia, pero baja frente a marzo. (6 de junio del 2021). *El Economista*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2021-06-industria-metalurgica-efecto-pandemia-baja-frente-marzo/>

Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity*. Marketing Management.

King, C., y Grace, D. (2010). *Building and measuring employee-based brand equity*. European Journal of Marketing.

La importancia de la Marca empleadora, construyendo una estrategia de Employer branding. *Randstad Human Forward*. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marca\\_empleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook_marca_empleadora-randstad-employerbrand.pdf)

La industria metalúrgica apuesta por la innovación tecnológica. (19 de octubre del 2021). *El Perfil*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/la-industria-metalurgica-apuesta-por-la-innovacion-tecnologica.phtml>

MAN-SER SRL. Nosotros. Recuperado de: <http://manser.com.ar/nosotros.html>

Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.

Mosley, R. (2007). *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management.

Propuestas de Políticas Ambientales para la Argentina que viene. (2015). *Cema Cámara empresario del medio ambiente*. Recuperado de: <http://www.sim-alianza.com.ar/documents/cemapropuestas2.pdf>

Reducción de contribuciones patronales: contratación de trabajadores participantes de programas de formación o intermediación laboral. (6 de agosto de 2021). *Editorial Errepar*. Recuperado de: <https://blog.errepar.com/reduccion-contribuciones-patronales/>

Una de cada tres empresas metalúrgicas utiliza el e-commerce desde 2020. (19 de mayo del 2021). *Somos Pyme*. Recuperado de: <https://www.somospymes.com.ar/item/52039-una-de-cada-tres-empresas-metalurgicas-utiliza-el-e-commerce-desde-2020.html>

Universidad Siglo 21 (2021) Lectura 1, *Man-Ser Productos y servicios industriales*, Modulo 0. Seminario Final de Recursos Humanos

## Anexo

### Anexo I: Descripción de puesto para Gerente de Recursos Humanos

Procedimiento de Gestion de Recursos Humanos Perfil de puesto			
- Puesto:	Gerente de Recursos Humanos		
- Asignación:	Legajo:		
<b>- Objetivo general del puesto</b>			
Liderar la implementación y el seguimiento de Marca Empleadora, gestionar los procesos internos asesorado a la alta Gerencia en las necesidades detectadas.			
<b>- Requerimientos del Puesto:</b>			
1. Estudios específicos: Estudiante avanzado en Recursos Humanos, Relaciones Laborales o carreras a fines 2. Habilidades específicas: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Proactividad, Comunicación 3. Manejo de herramientas: software de gestion, sistema de calidad y servicio 4. Experiencia en puestos similares: 4 años de experiencia en el area 5. Otros: Conocimiento en liquidacion de sueldos			
<b>- Descripción de Tareas o Funciones del Puesto</b>			
Las tareas por desempeñar serán: plan de comunicación asertiva, desarrollo de talento, reclutamiento, selección de personal, programas de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y reflejar los valores de la marca propuestos en la visión y misión de Man-Ser.			
<b>- Otras funciones asignadas</b>			
1 Revisar y optimizar los procesos y procedimientos de Trabajo del sector 2 Monitorear el cumplimiento de las políticas de la Empresa 3 Liderar la estrategia de Marca Empleadora, Comunicación y Clima Interno 4 Llevar a cabo todos los procesos de ingreso y salidas del personal 5 Coordinar todos los procesos de búsqueda internas del staff 6 Gestionar las relaciones del equipo para generar un clima de trabajo en equipo tranquilo y motivador. 7 Planificar capacitaciones, gestionar beneficios			
<b>- Perfil de contratación</b>			
<u>Características Personales</u>			
Edad: Mayor a 30 años			
Sexo: Indistitno			
Otros: Gran ductilidad en las relaciones interpersonales Perfil proactivo con habilidades para la organización			
<u>Formación Académica Requerida</u>			
<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Incompleto*		
<input type="checkbox"/> Secundaria Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario Completo		
<input type="checkbox"/> Secundaria Completa	*Estudiante avanzado		
<input checked="" type="checkbox"/> Terciario*	Área de Especialidad: Recursos Humanos, Relaciones laborales		
<u>Experiencia Laboral Previa Necesaria</u>			
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> 6 meses a 2 años		
<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input checked="" type="checkbox"/> Más de 2 años		
<b>Observaciones: El puesto requiere una experiencia de 4 años</b>			
<b>- Que habilidades y/o actitudes necesita</b>			
Habilidades / Actitudes	Nivel		
	Alto	Medio	Bajo
Trabajo en Equipo			
Gestion del talento			
Analisis			
Liderazgo en equipos de trabajo			
Flexibilidad			
Habilidad de comunicación			
Proactividad			
Ductilidad en relaciones interpersonales			
<b>- Exámenes ocupacionales para el ingreso</b>			
Tipo	Requerido	No Requerido	
a) Examen Medico			
b) Audiometria			
C) Analisis Psicotecnico			

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo II: Búsqueda de Gerente de Recursos Humanos

**CompuTrabajo**

Trabajos de Gerente de recursos humanos

### Gerente de Recursos Humanos

Importante Empresa Metalúrgica- Córdoba

Contrato por tiempo indeterminado

4 años de experiencia

#### Descripción de la oferta

Importante empresa de servicios metalúrgicos, con más 25 años de trayectoria del rubro busca profesionales de RRHH o afines, para ocupar puesto de Gerente de Recursos Humanos. La búsqueda se orienta a perfiles generalistas con conocimientos sólidos aplicables al sector. Entre sus funciones se encontrarán:

- Revisar y optimizar los procesos y procedimientos de Trabajo del sector.
- Monitorear el cumplimiento de las políticas de la Empresa.
- Liderar la estrategia de Marca Empleadora, Comunicación y Clima interno.
- Llevar a cabo todos los procesos de ingresos y salidas del personal.
- Coordinar todos los procesos de búsqueda internas del staff.
- Gestionar las relaciones del equipo para generar un clima de trabajo en equipo tranquilo y motivador. De acuerdo con esto, planificar capacitaciones, gestionar beneficios.

**Puesto:** Gerente de Recursos Humanos

**Tipo de Puesto:** Full time

**Lugar:** Córdoba

#### Requisitos:

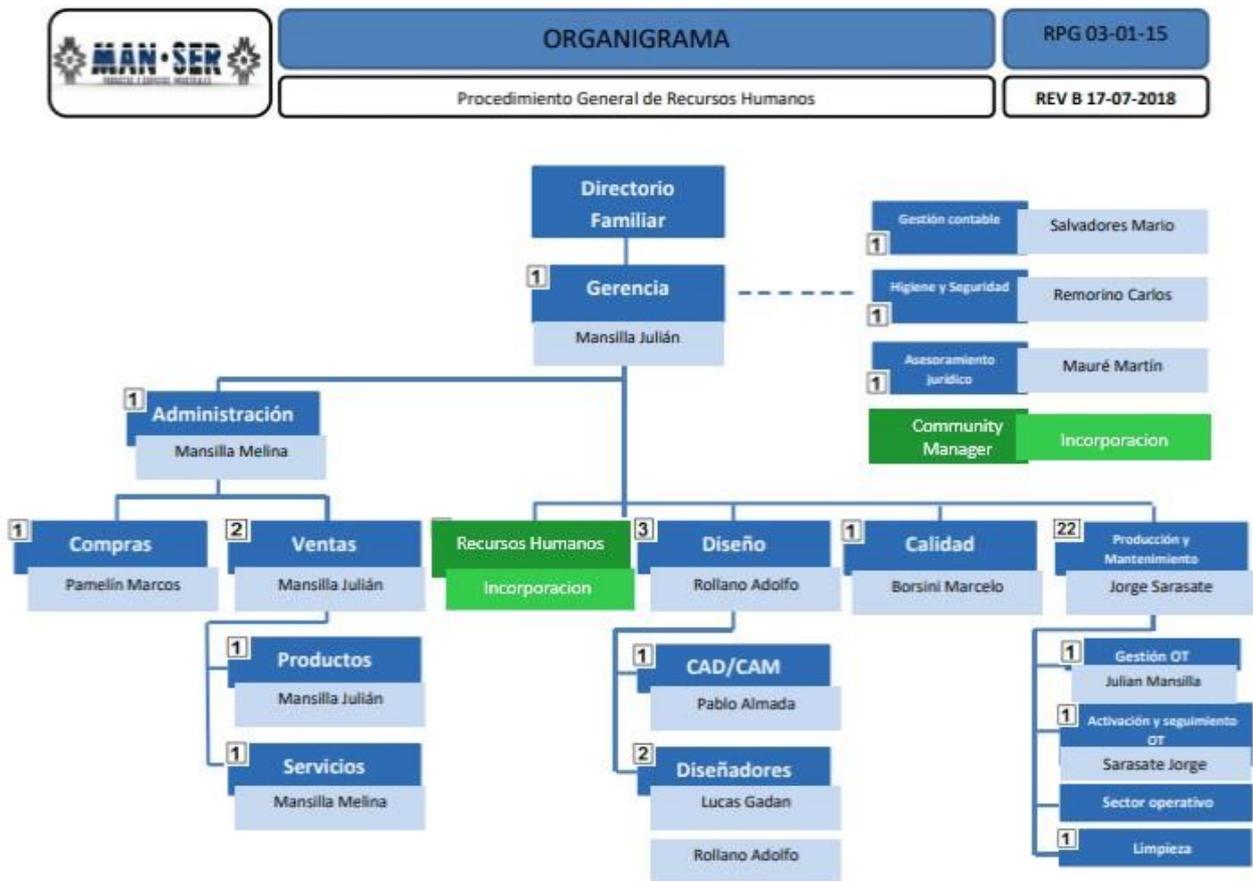
- Edad de 30 años en adelante
- Estudiante avanzado en la carrera de RRHH, Relaciones Laborales o carreras afines.
- Experiencia laboral de 4 años en Recursos Humanos
- Gran ductilidad en las relaciones interpersonales
- Perfil proactivo con habilidades para la organización.

#### Se ofrece:

- Buen ambiente y condiciones de trabajo
- Remuneración acorde a responsabilidades
- Continuidad y estabilidad laboral

Fuente: Elaboración Propia

Anexo III: Cambio de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

*Anexo IV: Aviso de búsqueda interna*



## Buscado Interno: Responsable de Pañol

Los invitamos a participar en la convocatoria para el cargo de Responsable de Pañol en el área de Producción.

### Responsabilidades:

- Control de stock de materiales
- Buena comunicación y trabajo en equipo
- Seguimiento de ordenes de compras
- Responsable de recepción y registro

### Requerimientos:

- Antigüedad de 2 años en la empresa
- Buen manejo herramientas informáticas
- Amplia disponibilidad horaria

Si te interesa la posición para desarrollarte y seguir creciendo envíanos tu cv a la siguiente casilla de mail: [recursoshumanos@manser.com.ar](mailto:recursoshumanos@manser.com.ar)

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo V: Temario Taller de Liderazgo*

Taller de Liderazgo	
	
<b>1 Objetivo del Taller</b>	
Desarrollar habilidades que le permitan guiar grupos de personas en area de administracion para mejorar la delegacion de tareas en el sector productivo, cumpliendo los estandares de las Normas ISO 9001, calidad, eficacia, ambientales, economicos y sociales, en los sistemas organizacionales establecidos para mejorar la Marca Empleadora	
<b>2 Participantes</b>	
Orador: Gerente de Recursos Humanos Integrantes: Altos directivos, mandos medios Integrantes por grupo: 10 personas	
<b>3 Duracion</b>	
Cantidad de encuentros: 4 Duracion : 2 horas	
<b>4 Temario</b>	
<p><b>Unidad 1 Liderazgo</b></p> <p>1.1 El Liderazgo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.1 Papel del Lider y Formacion para Lideres</p> <p style="padding-left: 20px;">1.1.2 El liderazgo en el trabajo</p> <p>1.2 Aspectos claves en la direccion de personas</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.1 Habilidades: Iniciativa proactividad,Innovacion y creatividad</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.2 Funcion directiva y de mando</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.3 Estilos de direccion</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.4 Gerencia y Liderazgo. Delegacion y</p> <p style="padding-left: 20px;">1.2.5 Errores basicos en la direccion</p> <p>1.3 Liderazgo y trabajo en equipo</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.1. La estrategia de movilizacion de equipos</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.2 Lo que los jefes esperan de sus colaboradores y lo que los colaboradores esperan de su jefe</p> <p style="padding-left: 20px;">1.3.3 Coaching</p>	<p><b>Unidad 2 Comunicación</b></p> <p>2.1 Aprender a hablar y escribir correctamente</p> <p>2.2 Como iniciar conversaciones, como comunicarse ante una audiencia</p> <p>2.3 Conocer a la gente por su lenguaje corporal</p> <p>2.4 Guiones, discursos y frases para decir en una presentacion</p> <p><b>Unidad 3 Inteligencia emocional</b></p> <p>3.1. Inteligencia emocional y social</p> <p>3.2. Desarrollo de la inteligencia</p> <p><b>Unidad 4 Toma de decisiones</b></p> <p>4.1 La toma de decisiones, concepto y proceso</p> <p>4.2 Reglas para la toma de decisiones</p> <p>4.3 Toma de cisiones y liderazgo</p> <p>4.4 Actividad integradora: Autoevaluacion</p>

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo VI: Temario Taller de Comunicación*

Taller de Comunicación	
<b>1 Objetivo del Taller</b>	Desarrollar estrategias de comunicación efectiva para aplicarlas en las relaciones interpersonales en el contexto laboral para hacer más eficiente el trabajo
<b>2 Participantes</b>	Orador: Gerente de Recursos Humanos Integrantes: Altos directivos, mandos medios Integrantes por grupo: 10 personas
<b>3 Duración</b>	Cantidad de encuentros: 4 Duración : 2 horas
<b>4 Temario</b>	<p><b>Unidad 1 La comunicación efectiva en la empresa</b></p> <p>1.1 Importancia de una buena comunicación</p> <p><b>Unidad 2 Consejos para conectar con los demás miembros</b></p> <p>2.1 Decodificar las emociones</p> <p><b>Unidad 3 Escucha activa</b></p> <p>3.1 Reconocer e interpretar el mensaje</p> <p><b>Unidad 4 Inteligencia emocional</b></p> <p>4.1 Autoconciencia emocional</p> <p><b>Unidad 5 Emociones como transmitir las</b></p> <p>5.1 Contagio de emociones positivas</p> <p><b>Unidad 6 Inteligencia interpersonal</b></p> <p>6.1 Conciencia social. Empatía</p> <p><b>Unidad 7 Conflictos, liderazgo e inteligencia emocional en el trabajo</b></p> <p>7.1 Manejo de conflicto</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo VII: Modelo de cuestionario para colaboradores

Cuestionario interno						
<b>1 Objetivo</b>						
Recopilar información para la investigación del sentido de pertenencia de los integrantes de la compañía. Se realizara 20 preguntas para todos los integrantes. Con los datos brindados se podrá cuantificar el grado de sentido de pertenencia y los puntos con oportunidades						
<b>2 Participantes</b>						
Entrevistador: Gerente de Recursos Humanos Integrantes: Todo los integrantes de Man-Ser Cantidad: 30 colaboradores						
<b>3 Duracion</b>						
Cantidad de encuentros: 30 Duracion : 30 minutos						
<b>Completar datos para cada colaboradores</b>						
Cargo que ocupa: Antigüedad en la empresa: Indique la antigüedad en el cargo actual: Genero: Edad:						
<b>4 Preguntas cerradas</b>						
Criterio de evaluacion						
Nunca: 1	Casi nunca: 2	A veces: 3		Casi Siempre: 4		Siempre: 5
<i>Colaboracion</i>		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo						
2. Cuento con la colaboracion de las personas de otras areas						
3. Cuando ingrese en la Empresa me senti bienvenido						
4. Cuento con la colaboracion de mis compañeros de area						
<i>Comunicación</i>		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
5. Existen mecanismos que me proporcionan información						
6. La comunicación interna de Man-ser es una actividad permanente y planificada						
7. Cuando ingrese en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma						
8. La comunicación sobre los resultados de la compañía es clara y transparente						
<i>Condiciones de trabajo</i>		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
9. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo						
10. Man-ser cumple las normas de Seguridad & Higiene en el trabajo						
11. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminacion me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad						
<i>Carrera profesional</i>		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12. Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Empresa						
13. Existen programas de desarrollo y capacitación						
14. Se desarrollan planes de carrera profesional						
15. Existen programas de promoción por desempeño						
<i>Buenas practicas</i>		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16. Reconocen mi esfuerzo extra						
17. Bonos por desempeño						
18. Premios por logros						
19. Entrega de simbolos, diplomas, etc						
20. Reconocimiento de lideres						

*Anexo VIII: Modelo de formulario de CV para página web.*

Formulario de CV online		
<b>Datos del contacto</b>		
Nombre:	Apellido:	
Telefono:	Correo electronico:	
Por que medio quieres que te contactemos:		
<b>Describe tu experiencia laboral</b>		
Puesto 1		
Nombre del puesto:	Empresa:	
Cuidad:	Fecha de inicio:	
Descripcion de la tarea realizada		
<b>Describe tu desempeño academico</b>		
Titulo academico		
Area de estudio:	Grado:	
Nombre de la institucion:	Cuidad:	
Fecha de inicio:	Fecha de graduacion:	
<b>Completar tus habilidades</b>		
Habilidad 1	Habilidad 3	
Habilidad 2	Habilidad 4	
Descripción personal: 3-4 oraciones de tus principales capacidades		
<b>Actividades Adicionales</b>		
Pasatiempos / intereses		
<b>Referencias</b>		

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo IX: Programa de propuesta de valor para empleados

Programa de Propuesta de Valor para Empleados						
<b>- Objetivo del Programa</b>						
Mejorar la Propuesta de Valor para Empleados proporcionara una mejor experiencia para los colaboradores, brindara un crecimiento en el sentido de pertenencia y el compromiso en el ambito interno. De este modo, los resultados incrementaran la productividad y la rentabilidad para Man-Ser						
<b>- Participantes</b>						
Lider de proyecto: Gerente de Recursos Humanos Beneficiarios: Operarios. Mandos Medios						
<b>- Duracion</b>						
Anual						
<b>- Ejes principales</b>						
a) Remuneracion y Beneficios b) Equilibrio y carga de trabajo c) Desarrollo de carrera						
<b>- Medicion y objetivos</b>						
Ejes Principales	Acciones	Detalle	Objetivo	Beneficio	Inversion	Medicion
Remuneracion y Beneficios	<i>Programa mejor desempeño</i>	Empleado que cumpla con los siguientes requisitos obtendran un premio extra en su sueldo por \$ 5000.- : sin ausencia en 3 meses, mejor puntalidad, mejor desempeño ( evaluado por los jefes de areas), logro de objetivos de proyectos, no contar con sanciones o apercibimientos	Incrementar productividad	Premio por \$ 5000	La inversion anual sera de \$ 60000.- ( en el caso que se de que 2o 3 empleados ganen en benefico trimestral)	Trimestral
	<i>Festejo acontecimientos especiales</i>	Se organizara el evento en los primeros dias del mes, con todos los empleados para celebrar acontecimientos de los colaboradores ( cumpleaños, nacimientos, casamientos, etc)	Sentido de pertenencia y trabajo en equipo	Merienda grupal	Compra de insumos por \$ 5000	Mensual
Equilibrio y carga de trabajo	<i>Flexibilidad horaria</i>	Dia de Cumpleaños : se agregara un franco adicional, sin descuento en el salario, para el colaborador Adicional de 5 francos anuales. Se debera solicitar a su supervisor con anticipacion, no podran ser seguidos, sin descuento en el salario	Mejorar el equilibrio de vida personal con el trabajo	Selección de franco para los colaboradores	Mejorar la productividad	Anual
Desarrollo de carrera	<i>Busquedas internas</i>	Se publicara en la cartelera interna, la busqueda interna para puestos que se encuentren vacantes	Desarrollo profesional, sentido de pertenencia	Aumento del salario	Mejorar la productividad	Anual

Fuente: Elaboración Propia