

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Desarrollo del concepto de marca empleadora en Man-Ser ”

Alumno: Alvaro Gaston Ruiz

DNI: 34183850

Legajo: VRHU18075

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

Man – Ser fue el objeto de estudio del reporte de caso, esta es una importante empresa metalúrgica de la provincia de Cordoba, que está a cargo de los hijos de su fundador siendo la segunda generación en gestionar la compañía, estos lograron la certificación de normas ISO 9001 , queriendo estar siempre a la vanguardia se detecto la necesidad de que la empresa comience a gestionar su marca como empleadores por que en un breve tiempo deberá generar una renovación sobre su plantilla motivo por el cual se diseño un plan de implementacion que tuvo como objetivo desarrollar el concepto de marca empleadora para atraer y retener al talento humano de la organización con la finalidad de poder aumentar sus ganancias netas en un 15%. Que le permitió tener un retorno de inversión del 169%.

Palabras claves: Marca Empleadora – Red Social - Programa de Valoración de Empleados

Abstract

Man - Ser was the object of study of the case report, this is an important metallurgical company in the province of Cordoba, which is in charge of the sons of its founder being the second generation to manage the company, they achieved the certification of standards ISO 9001, wanting to always be at the forefront, the need for the company to start managing its brand as employers was detected because in a short time it will have to generate a renewal on its workforce, which is why an implementation plan was designed that had as objective to develop the concept of an employer brand to attract and retain the human talent of the organization in order to be able to increase its net profits by 15%. That allowed him to have a return on investment of 169%.

Keywords: Employer Brand - Social Network - Employee Assessment Program

Índice

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	11
Análisis Foda	12
Marco Teórico.....	14
Marca empleadora.....	14
Red social	15
Propuesta de valoración de empleados.....	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementacion	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
Alcances.....	18
Acciones	18
Capacitación en marca empleadora.....	18
Implementación de Red Social Corporativa	19
Programa de valoración de empleados.....	20
Marco temporal de la implementacion.....	22
Evaluación del impacto de implementacion	22
Conclusion.....	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	27
Anexo I - Programa de formacion en marca empleadora	
Anexo II - Encuesta de satisfaccion de red social	

Introducción

Man-Ser es una metalúrgica ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la Capital de la provincia de Córdoba, esta organización tiene sus inicios en la década del 90 cuando Luis Mansilla es electo como proveedor de la empresa en la cual trabajaba como operario.

En estos inicios contrato un familiar y rento un galpón para realizar taras de corte y plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

Se puede decir que la fecha fundacional de la organización fue el 15 de octubre de 1995 cuando pudo instalar la primera planta productiva, convirtiéndose en Man-Ser empresa unipersonal, Luis Mansilla tuvo la posibilidad dos años más tarde de viajar al exterior, puntualmente a Alemania, es allí donde adquirió una máquina de control numérico por computadora, primera en llegar nuestro país.

La adquisición de esta tecnología le permitió a Man-Ser actualizarse e incorporar nuevos productos y servicios destinado a sus clientes de la industria automotriz y agroindustrial.

2003 significara un año memorable para esta organización debido a que logran incorporar a dos grandes clientes uno la empresa AIT S.A. dedicada a la energía eléctrica, solicitando los servicios de producción seriada y Volkswagen Argentina S.A. quien solicita piezas exclusivas para la producción de sus automóviles.

Seis años mas tarde con la muerte de su fundador sera la segunda generación de Mansillas los que se pongan al frente de la gestion de la organización, conformando el directorio sus hijos Julián, Melina y la viuda de Luis. Entre las decisiones estratégicas que se tomaron les permitió alcanzar en el año 2012 la inauguración de una nueva planta que le permitía triplicar la producción, buscando ampliar el negocio.

Dos años más tarde Man- Ser logra uno de los retos más importantes que es poder certificar las normas de calidad a través del sistema de auditorías ISO 9001 que busca la excelencia en los procesos y procedimientos internos de la organización.

En la actualidad cuenta tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. Man-Ser

S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

Man- Ser es una organización que cuenta con normas de calidad y buen manejo de los procesos productivos, pero presenta como problema que su población esta compuesta por adultos de mas de 50 años en su mayoría hombres lo que genera que cuando tenga que realizar un recambio generacional, los empleados buscan algo mas que la seguridad, motivo por el cual las empresas del siglo 21 necesitan desarrollar su marca empleadora para poder retener y atraer nuevos talentos.

Algunos autores abordaron la problemática de gestionar la marca empleadora en las empresas productivas y cuales son los beneficios que estos le otorgan a la organización, desde la mejora de la comunicación, hasta poder brindarles beneficios interesantes y atractivos a la medida de las necesidades de los trabajadores.

El desarrollo de la marca empleadora esta articulada por la mejora de la comunicación, la generación de programas de valoración de los empleados y el marketing aplicado a los recursos humanos.

De Piero Lia (2019), indica en el reporte de caso realizado en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz que el gran crecimiento de los medios de comunicación como lo son las redes sociales se hacen un lugar propicio para poder compartir toda esta información de interés general para las masas. Es por esto que el interés de gestionar una herramienta como lo es la marca empleadora o employer branding, que integre las tareas de atracción del talento calificado, a través del concepto de meritocracia, y de retener a aquellos que son parte actualmente de la plantilla, haciendo que sientan motivación en su tarea y que ésta actúe como motor de comunicación hacia el entorno de lo que hace a su labor diaria y de la imagen corporativa. También se deberá tener en cuenta la manera y medios en que las nuevas generaciones trabajadoras buscan la información de las organizaciones, qué nivel de importancia le dan a las opiniones y las pretensiones de ellas al integrarse en el mercado laboral actual.

Fragola Daniela (2020), en su trabajo final de grado, un reporte de caso, en el hotel Howard Jonhson de Villa Carlos Paz, india que el employer branding no solo tiene que ver con el marketing interno sino también con mostrarse como empleador y hacerse elegible entre los candidatos para obtener el mejor talento disponible en el mercado, debido a que hoy los

candidatos se informan, buscan experiencias de otros colaboradores para hacer efectiva una postulación a determinada empresa.

Fernández, María, (2019) quien realiza una investigación exploratoria, descriptiva cualitativa propone que, para establecer una buena Marca Empleadora, se debe desarrollar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), adecuada para cada organización. Es decir, debe estar enfocada en aquellos factores de mayor interés para la población laboral relacionada a la actividad de la empresa. El Employer Branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento, así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador. Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta cuando se crea una marca es que a través de ella se deben poder identificar los valores y la filosofía de la compañía, así mismo debe generar reconocimiento y diferenciarse del resto. Las estrategias implementadas por las empresas para retener al personal son las EVP o Propuestas de Valor al Empleado, las cuales se co-crean con los empleados lo cual ayuda a que se cree un mayor sentido de pertenencia con el cliente interno; en tanto que, con el cliente externo, lo que se busca es crear una red de comunicación mucho más eficiente.

La relevancia que tiene para Man-Ser abordar el desarrollo de su marca empleadora radica en la necesidad de prepararse para el futuro y el cambio generacional que deberá afrontar la organización en unos años, además de comenzar a mostrarse como empleador a través de redes y mejorar la comunicación dentro de la organización, brindándole a sus trabajadores la posibilidad de obtener importantes beneficios y reconocimiento por el trabajo realizado además de comenzar a fidelizarlos a través de la difusión de la cultura, buscando que quienes no pertenezcan tengan la necesidad de formar parte.

Análisis de Situación

Man-Ser es una empresa dedicada a la metalurgia que hace 27 años opera en el mercado local y esta a la altura de grandes multinacionales, debido a que en ocasiones logra ganar grandes licitaciones.

Esta organización tiene como visión ser una empresa reconocida a nivel nacional y Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de servicios. Con respecto a la misión buscan ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, las políticas de calidad apuntan a conseguir tener un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, mejorando su performance en cuanto a la gestión de sus recursos y productos, garantizando la calidad en sus servicios, siendo la innovación y la celeridad de respuesta a sus clientes características diferenciadoras y de esta manera lograr la rentabilidad, apuntando a la disminución de costos pero manteniendo la calidad.

Los valores que profesa Man-Ser son la confianza, honestidad, trabajo en equipo y la importancia en los detalles. (Canva, 2021)

En cuanto a la estructura se determina que la empresa cuenta con 3 niveles jerárquicos, gerentes, encargados y operarios, distribuidos en las distintas áreas, la gestión contable, jurídica y en lo que respecta a la seguridad e higiene esta tercerizado por asesores externos. Cuenta con 30 empleados en su mayoría del sexo masculino.

La gestión de los recursos humanos es llevada adelante por una de sus dueñas estando este muy poco desarrollado, normalmente el cargo gerencial esta ocupado por Julián o alguno de los otros socios.

En lo que respecta a las finanzas la empresa realiza el cobro de sus productos a través de cheques teniendo sus clientes un plazo no mayor a 75 días y estos se ajustan a la reputación comercial del cliente, si un cliente no alcanza la confianza de la organización deben abonar vía transferencia bancaria.

Man-Ser es una empresa que tiene su principal cartera de clientes en la Provincia de Córdoba; aunque también algunos de ellos se los ubica en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

La empresa no tiene certificado de exportación motivo por el cual depende de otras organizaciones para despachar sus productos al extranjero.

Las empresas están atravesadas por la realidad que les toca sobrellevar, para poder tomar decisiones es necesario que conozcan como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a su entorno motivo por el cual se realizara a continuación el análisis Pestel.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La política es uno de los grandes factores que afectan a las organizaciones debido a que estas están atravesadas por la realidad, Argentina esta gobernada por el Frente de Todos, siendo el presidente de la Nación, Alberto Fernández quien asumió el mandato en 2019, luego de vencer a Mauricio Macri.

En su llegada al poder Fernández proponía volver a reactivar la economía, buscando bajar la inflación, desocupación y niveles de inflación, todo este proyecto se vio postergado en marzo de 2020 cuando el Covid-19 irrumpió en la escena mundial siendo declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud, debiendo el estado afrontar una postura para que la enfermedad no impacte en la población y se registren la menor cantidad de muertes posible, instalando así una cuarentena que duro casi todo el año, no dando los resultados esperados debido a que es uno de los países con mayor cantidad de fallecidos por millón de habitantes, teniendo en este momento un total de mas de 5 millones de infectados.

Diciembre de 2020 sera un mes clave para la gestion de Fernández con el comienzo de la campaña de vacunación, en donde se firmaron contrato con empresas de Rusia, China y Reino Unido, durante los primeros 4 meses del año las vacunas llegaron de manera espaciada no permitiendo avanzar en el proceso de inoculación a la población, recién en el mes de junio empezaron a llegar de manera mas asidua teniendo Argentina en este momento mas del 60% de la población vacunada y viviendo la nueva normalidad.

La metalurgia estuvo detenida durante dos meses en todo el proceso de cuarentena desde marzo hasta mayo de 2019 donde no se les permitió operar, ya con protocolos sanitarios estrictos pudieron volver a la actividad con el temor de que si surgía algún contagio la fábrica debería volver a cerrar quedándose sin algunos colaboradores, estando dispensados aquellos trabajadores con enfermedades preexistentes o patologías de base, situación que se regularizo en el mes de julio cuando el Ministerio de trabajo en conjunto con el de Salud, obligaron a

volver a la actividad aquellos que estuvieran inoculados al menos con una dosis luego de los catorce días.

El Gobierno nacional estableció este viernes que los empleadores podrán convocar a retornar a la actividad laboral presencial a los trabajadores, incluidos los dispensados, que hubieren recibido la primera dosis de cualquiera de las vacunas contra el coronavirus. La Resolución Conjunta incluye al segmento considerado a), b) y c), entre los que se encuentran trabajadores y trabajadoras mayores de sesenta (60) años de edad, trabajadoras embarazadas, trabajadores y trabajadoras incluidos en los grupos de riesgo. (Telam , 2021, <https://cutt.ly/PWYN8DL>).

Factores Económicos

Argentina venia con un mal desempeño en lo que se refiere a lo economico con un riesgo país, inflación, pobreza y desempleo muy alto, además de tener más del 90% de su PBI en deudas contraídas por el gobierno de Mauricio Macri debido a la gran fuga de capitales que se experimentó en la última etapa del mandatario.

Se presume que la industria del metal fue una de las más perjudicada por el modelo de cambios ya que las importaciones eran uno de los pilares de su gobierno, además de tener un tipo de cambio que no beneficiaba en nada a las empresas del sector, todo esto llevó a que innumerables fábricas debieran cerrar sus puertas y quedaran muchos empleados en el camino.

Con la llegada del gobierno de Fernández, esta tendencia cambió debido a que este modelo privilegia la producción industrial del país y después de un año de pandemia se comenzó a ver la recuperación del sector y mayor empleo en ese sector.

De acuerdo con el Diario *Ambito* (2021), La actividad metalúrgica cerró el primer semestre del año con un crecimiento del 26%. En términos interanuales la actividad registró un crecimiento del 25,9% pero comparado a mayo del 2021 el aumento fue del 5,3%, informó ADIMRA (Asociación de Industriales metalúrgicos de la República Argentina). En junio la producción metalúrgica presentó un aumento por décimo mes consecutivo, registrando una suba de 4,0% en relación con junio de 2019. En cuanto al empleo, los números también marcan un crecimiento. En el primer semestre 2021 aumentó 2,9% interanual y en junio alcanzó un alza del 4,9%. En el segundo trimestre del año se incrementó el porcentaje de empresas que aumentaron el nivel de empleo: el 53% de los empresarios indicó haber elevado su plantilla de personal en relación con el

mismo período del año anterior, mientras que el porcentaje de empresas que no presentaron cambios fue de 26%. (<https://cutt.ly/7WY1oFI>).

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se puede mencionar los cambios que generó el nuevo Coronavirus en la población, infundiendo temor a contagiarse a quienes debían salir a trabajar y para las empresas el tener trabajadores contagiados, motivo por el cual este virus pasó a formar parte de las enfermedades profesionales debiendo las ART tener que cubrirlas.

La proporción de casos cubiertos por el sistema de riesgos del trabajo sobre el total de los declarados desde el comienzo de la pandemia es del 9,4%. El informe “Evolución de los casos denunciados COVID-19 – Sistema de Riesgos del Trabajo” presentó los datos al 11 de junio pasado y analizó los registros por nivel de actividad, franja etaria, sexo y ART. Así, el sector de los trabajadores de la salud se mantuvo a la cabeza de los casos al concentrar un 17% de los 382.016 registrados como enfermedad profesional, menos de la mitad de la proporción de un año atrás (36%). Detrás de este grupo, siguieron ubicados los trabajadores de las fuerzas de seguridad, bomberos y Fuerzas Armadas, con el 14% (en julio 2020 eran el 8%).

En tercer lugar estuvieron quienes trabajan en ventas minoristas de bienes y servicios, que registraron el 9% del total de los afectados por el virus, proporción que hace casi un año era del 3%. Con el 6% del total, los empleados de transporte forman parte de la actividad que se ubicó en cuarto lugar en la tabla de afectados por COVID-19, seguidos por los que realizan tareas de limpieza y mantenimiento con el 5%, mientras que los trabajadores de la seguridad privada representaron el 3% del total.

El 46% restante de los casos se presentó entre empleados de las 200 actividades que forman parte del registro de la SRT.

Según el informe, los trabajadores más afectados fueron los de entre 30 y 34 años para ambos sexos, con cerca de 69.500 casos. Luego, vino la franja de entre 35 y 39 años, con poco más de 66.500 casos entre los dos sexos.

En general se observó que, en todas las franjas de edad estudiadas, los casos de COVID-19 denunciados fueron encabezados por trabajadores varones. (Telam, 2021, <https://cutt.ly/IWY02I3>).

Factores Tecnológicos

La digitalización es un elemento esencial para aumentar la productividad de las organizaciones, la industria metalúrgica no es ajena a esta realidad motivo por el cual debe generar una actualización en sus procesos para poder estar a la altura del mercado, este sector está apostando por la implementación de la inteligencia artificial que le permite la automatización en las plantas productivas.

Con la aplicación de esta tecnología la empresa puede ser más rentable debido a que necesita menor cantidad de recursos humanos y genera mayor cantidad de piezas realizadas al cabo de un día.

Los cobots son equipos automatizados de producción que se programan de forma sencilla y rápida para cubrir tareas variadas —frente a la especialización de los robots— creando entornos de trabajo más seguros. De hecho, los robots tienen un peso elevado y una actividad intensiva, por lo que es necesario vigilar la seguridad de las personas que trabajan cerca. Por su parte, la robótica colaborativa tiene en cuenta el factor humano, favoreciendo la aparición de nuevas metodologías de trabajo. Además, los cobots cuentan con sensores que los bloquean si es necesario, además de ser mucho más ligeros, por lo que no hacen falta las barreras de seguridad. Facilidad, cubriendo varias necesidades para las que normalmente harían falta más de una máquina. Se adaptan con agilidad, por tanto a las líneas de producción de nuevos productos y son capaces de mecanizar casi cualquier forma. El software empleado por unos y otros también difiere, lo que redundaría en un manejo más complejo en el caso de los robots industriales y muy asequible en el de los cobots. (Alsimet, 2019, <https://cutt.ly/jWY5g79>)

Factores Ecológicos

La ecología es una cuenta pendiente para la industria del metal siendo esta la que genera mayor contaminación, con el paso del tiempo las compañías de este rubro entendieron que no podían seguir con estos niveles de contaminación, especialmente en el suelo y el agua motivo por el cual a medida que la sociedad comenzó a tomar conciencia, estas empezaron a generar procedimientos con la finalidad de comenzar a reducirlos.

Es así como los programas de responsabilidad social tomaron relevancia y las empresas comenzaron a generar conciencia con respecto al cuidado del medioambiente entre los avances que tuvo en el último tiempo la metalurgia se destacan los siguientes, utilizar fuentes de energía renovable a través de la instalación de paneles solares o la utilización de la energía eólica, la

reduccion de la emision de gases y la aplicación big data e internet en toda la fabricacion aditiva.

Factores Legales

La pandemia deo innumerables decretos de necesidad y urgencia dictados en esta situacion excepcional en materia laboral, ente ellos se pueden mencionar, la creacion del programa ATP que consistio en le pago de la mitad de los salarios a los empleados alcanzados por la reduccion de las actividades, la creacion del ingreso familiar de emergencia para aquellos que no contaban con trabajo formal, la extencion del seguro de desempleo entre otros. El Congreso de la Nacion trato ademas la regulacion del trabajo mediado la tecnologia de la comunicaci3n y la informacion sancionando la Ley 27.555 de teletrabajo.

El segundo analisis que debe realizarse sera el que analise como la organizaci3n interactua con sus clientes, proveedores y competidores, motivo por el cual se realizara el analisis de las 5 fuerzas de Porter.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El poder del cliente

En lo que refiere al poder de negociaci3n que tiene el cliente, en el caso de Man-Ser este es bajo por que la organizaci3n realiza para muchos de ellos piezas a medida motivo por el cual es proveedor 3nico pudiendo realizar este desarrollo gracias a su departamento de investigaciones.

El poder del proveedor

El poder de negociaci3n de los proveedores es bajo ya que Man-Ser trabaja siempre con los mismos y tiene un gran volumen de producci3n motivo por el cual puede conseguir precios competitivos que le permiten mantener sus precios bajos, esta es una empresa que trabaja todo el a3o a diferencia de alguno de sus competidores.

Los nuevos competidores entrantes

La probabilidad de que ingrese un nuevo competidor es baja por que instalar una planta productiva requiere de una gran inversi3n, teniendo en cuenta la situaci3n econ3mica del pa3s y los altos costos laborales es poco probable la instalaci3n de un competidor para Man-Ser.

La amenaza que generan los productos sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, Man-Ser realiza piezas a medida para sus clientes motivo por el cual esta es baja, además de tener a sus clientes fidelizados.

La naturaleza de la rivalidad

Man-Ser tiene algunos competidores pero que solo están presentes en la industria local motivo por el cual no representan una amenaza debido a que no hay una empresa que realice las mismas piezas que estos. Aquellos que representan algún tipo de competencia son a Transfil S. R. L. en lo que refiere a extractores de viruta y cintas de transporte, para las máquinas lavadoras, Eisaire S. R. L., en corte y plegado la empresa competidora es Empremet S. R. L.

Análisis Foda

Tabla 1- Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene certificadas normas de calidad. • El personal está fidelizado. • Ofrece precios competitivos y calidad en sus productos. • Cuenta con tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionarse como una marca empleadora. • Obtener certificado de exportaciones para expandir el negocio. • Ofrecer nuevos productos y servicios.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Fallas en el control de sus depósitos debido a que cuentan con materias primas en desuso. • Poca rotación en la organización lo que lleva a que no se actualice. • Falta de valoración a sus trabajadores por el trabajo que realizan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación provocada por el Coronavirus. • Inestabilidad cambiaria e imposibilidad de generar importaciones. • Regulación de precios por parte de estado nacional.

Fuente: elaboración propia.

Desde la vision profesional se puede concluir que la pandemia generada por el Covid-19 significo para la metalurgia una oportunidad en donde la industria después del impase que significo el dejar la actividad, pudo resurgir y comenzó a crecer nuevamente después de muchos años, debido a las políticas públicas que implemento el gobierno con un freno a la importación indiscriminada, que había sido instalada en la administración nacional.

Si bien Man-Ser es una empresa que esta bien posicionada en el mercado que no cuenta con competencias según lo analizado, tiene grandes oportunidades para generar un crecimiento sostenido a lo largo de este periodo, buscando expandir el negocio y llevarlo a un escenario Latinoamericano como pregona en su vision, apostando por la exportación de sus productos por que esta es una empresa que esta a la altura de cualquiera de sus competidores, también podría aprovechar de generar un incremento en sus ventas buscando un socio estratégico que comercialice sus productos en dichos países. La compañía deberá entender que necesita aprovechar los cambios de paradigmas en donde es sumamente importante que la gestion familiar quedo obsoleta en un mercado competitivo que necesita a las empresas actualizadas.

En la actualidad son las personas las que eligen en donde trabajar y se basan en la reputación que la compañía tienen en función de comentarios, experiencias de quienes pasaron por ella, estilos de liderazgo y comunicación, beneficios e información que vuelcan en sus redes, siendo la gestion de la marca empleadora una de las necesidades que tienen las empresas en este siglo para poder atraer talento humano y retener a quienes pertenecen en ella, el futuro en el mercado laboral es hoy y cuanto antes logre posicionarse mayor sera la calidad de sus recursos.

En Man-Ser esta es una gestion necesaria por que tienen muchos de sus integrantes de adultos mayores motivo por el cual debe comenzar a generar el recambio generacional y atraer aquellos jóvenes profesionales que forman parte del mercado y aun no pertenecen.

Marco Teórico

Se presentan a continuación los principales ejes de este trabajo desde la vision de diversos autores siendo estos el concepto de marca empleadora, red social corporativa y propuesta de valoración de empleados.

Marca empleadora

Argüello, J. (2017) ,en el libro *Identidad e imagen corporativa*, define a la marca empleadora de la siguiente manera:

En el mundo globalizado de hoy, cada vez con más intensidad, las empresas y organizaciones comerciales, mercantiles, e instituciones sin fines de lucro, aplican la disciplina de diseño conocida como “marca empleadora” en el marco de sus estrategias de comunicación. Cada día, las empresas se preocupan más por el “diseño de su identidad” y por la forma y vías en que van a transmitir, a comunicar, este mensaje al público receptor, que le permite obtener talento calificado (pág. 4).

La identidad de marca empleadora es la base sobre la que la empresa construye toda su estrategia de marketing para el mercado. Ahora bien, como se ha comentado anteriormente, no sólo es importante disponer de una identidad corporativa clara y sólida, sino que también es fundamental transmitir esta identidad y convertirla en una imagen real en la mente de los diferentes públicos. Una imagen que se corresponda con las características establecidas en esta identidad. (Rodriguez Ardura & Jimenez Zarco , 2007).

Caligari (2006) en un mundo movido por rápidos y profundos cambios cuyo origen puede deberse al desarrollo de las tecnologías de la información y al complejo fenómeno de la globalización, el contexto empresarial se rige por nuevas reglas y paradigmas que suponen un desafío para las ideas tradicionales. Un fenómeno innovador que pretende responder al contexto empresarial tan cambiante, y facilitar una mejor gestión del escaso recurso humano existente en él, es el employer branding . Hasta el momento, se trata de la más novedosa aplicación de la gestión de la marca del empleador puesto que, en vez de definirse como estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, se lleva a cabo como herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados.

Red social

La red social se puede definir como conjunto de individuos que se encuentran relacionados entre sí. En el ámbito de la informática, la red social hace alusión al sitio web que estas personas utilizan para generar su perfil, compartir información, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole, y van desde los negocios hasta la amistad. más ágiles y transparentes (Gallego, 2010).

Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos permite a las empresas obtener gran cantidad de información y retroalimentación por parte de sus diversos públicos. A nivel interno, los blogs, wikis y redes sociales están haciendo que las empresas sean más productivas, más comunicativas y que sus procesos de decisión sean (Celaya, 2008) .

Muchas compañías se cuestionarán si es conveniente para ellas contar con un perfil en las redes sociales. Desde luego, el principal “retorno de inversión” que buscan las empresas al utilizar este tipo de instrumentos, es contribuir al posicionamiento de sus bienes o servicios, y desde luego, incrementar sus ventas. Sin embargo, si no se utilizan adecuadamente y no se les da un seguimiento permanente, el efecto podría ser negativo, ya que se estaría defraudando la expectativa del usuario de tener acceso a una herramienta interactiva, que, por su naturaleza, ofrece la posibilidad de la inmediatez en su dinámica (Herrera, 2012, pág. 8).

Propuesta de valoración de empleados

Es un conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía. Es una declaración de por qué la experiencia total de trabajo en una organización es superior a la de otras organizaciones (Minchinton, 2005). La propuesta de valor debe demostrar a las personas en sus políticas, procesos y programas el compromiso de la organización en el crecimiento de los empleados, desarrollo de la gestión, de reconocimiento continuo, etc. Y debe enumerar las razones centrales que la gente va a elegir al comprometerse a ella (Browne , 2012).

La importancia de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) tiene que ver con que las empresas deben renovarse constantemente ante los cambios que el mundo conlleva,

repensando la forma en que diseñan y gestionan sus programas de recompensa y atracción de talento. En los últimos tiempos el término PVE está siendo utilizado para definir la "oferta" subyacente en el que se basan las actividades de marketing y gestión de marca de empleador de una organización (Browne , 2012) .

La misma PVE debe cumplir con una serie de puntos para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento necesario para la organización; Alienada con el negocio (las propuestas han de hablar de aquello que se dedica la empresa); Relevante (se tiene que centrar en aspectos importantes para el colectivo de empleados tanto futuros ingresantes como actuales, para mantener su fidelización); Real (aquello que forma parte de la realidad de la empresa y es comunicada por sus integrantes); Diferencial (es importante armar un mensaje que nos distinga de la competencia); por último, Memorable (la marca ha de reflejar dos o tres ideas que faciliten la asociación y reconocimiento de marca) (Aguado Hernandez, 2016, pág. 26).

De acuerdo con lo abordado se puede concluir que la marca empleadora es una estrategia de marketing que permite a las organizaciones encontrar talento mas calificado en el mercado haciendo foco principalmente en la comunicación interna, siendo necesario crear un programa de valoración de los empleados, que son beneficios que las compañías ofrecen a sus trabajadores para que estos se fidelicen, buscando que estos tengan una experiencia total positiva sobre quien lo contrato, una de las estrategias que se puede utilizar es tener redes sociales interna en donde la transmisión de información sea algo habitual y muestre al publico externo que aun no pertenece a la organización lo que significa trabajar en dicha empresa, generando en estos una necesidad de querer pertenecer.

Diagnóstico y Discusión

Man-Ser es una empresa que tiene un muy buen posicionamiento con sus clientes y también cuenta con talento humano fidelizado por que quienes trabajan en la empresa lo hacen desde el inicio de su carrera profesional, siendo en su mayoría adultos mayores, lo que generara en un futuro cercano un cambio integral de sus trabajadores, ante esto la empresa presenta un problema para atraer a quienes serán los sucesores de quienes se jubilen en la organización, debido a que las nuevas generaciones buscan trabajos menos repetitivos, motivo por el cual la organización quedo desactualizada con respecto a lo que significa la atracción del talento humano, deberá iniciar una transformación a través de la gestion de su maca empleadora con la finalidad de poder comenzar a hacer a la organización atractiva para los talentos disponibles en el mercado, de alguna manera a través de la marca empleadora se busca generar una necesidad entre quienes no forman parte de esta.

Es importante que las empresas productivas comiencen a gestionar el concepto de marca empleadora, como lo hacen las de servicios, para obtener una mayor satisfacción del publico interno, siendo necesario que se conozcan cuáles son las motivaciones y necesidades de los trabajadores, de manera tal de poder generar un programa de valoración o beneficios que tenga en cuenta las necesidades del personal, y educar a estos para que sean embajadores de la marca generando esa necesidad entre los que no pertenecen.

La relevancia que tiene para Man-Ser el desarrollo de su marca empleadora es lograr que lo que se vive dentro de la compañía pueda traducirse hacia el público externo, convirtiéndola en una de las pocas empresas del sector que brinda un diferencial al contar con canales de comunicación modernos como es una red social para sus trabajadores y un programa de valoración que tiene en cuenta las necesidades del personal.

Vale la pena que Man-Ser invierta en el desarrollo de su marca empleadora por que le permitirá seguir fidelizando a sus trabajadores, además de empezar a planificar el recambio generacional que tiene por delante en donde las personas eligen donde trabajar de acuerdo con los beneficios y reputación que tenga la compañía que los va a contratar, debiendo implementar un programa de valoración de empleados y una red social que le generara un aumento del 15% sobre sus ganancias netas.

Plan de Implementacion

Objetivo General

Desarrollar el concepto de marca empleadora en Man-Ser para atraer y retener al talento humano de la organización con la finalidad de poder aumentar sus ganancias netas en un 15%.

Objetivos Específicos

- Capacitar a los directores y mandos medios en el concepto de employer branding con la finalidad de comenzar a gestionar la retención del talento humano.
- Implementar una red social corporativa que permita la interrelación entre los trabajadores y sirva como fuente de motivación para quienes no pertenecen a la compañía.
- Desarrollar un programa de valoración de los empleados con la finalidad de brindar beneficios acordes a las necesidades de los trabajadores que permita una mayor productividad.

Alcances

Geográfico: el reporte de caso aplica a la empresa Man-Ser S.R.L. del barrio San Pedro Nolasco de Cordoba Capital, Provincia de Cordoba, Republica Argentina.

Temporal: la implementacion tendrá lugar entre los meses de enero y junio de 2022, teniendo una duración total de 6 meses, estando estas fechas sujetas a las restricciones que se impongan por el avance del Covid-19 y nuevas variantes que puedan surgir de la enfermedad.

Acciones

Capacitación en marca empleadora

La primera acción que se llevara adelante dentro de Man-Ser tiende a comenzar a introducir el concepto de marca empleadora dentro de la organización especialmente entre los mandos medios y directores que son quienes deberán darle gestion a este proyecto que se diseña para siendo estos los principales portavoces de la comunicación interna y el programa de valoración de empleados.

Para llevar adelante esta formación se contratará al concejo profesional de ciencias económicas de Cordoba que brinda una capacitación a empresas que quieran comenzar a gestionar el concepto de employer brand dirigido a personal jerárquico de la organización.

Los objetivos que persigue esta formación son:

- Conocer una tendencia actual en el ámbito de la gestión humana y organizacional.
- Descubrir estrategias para lograr un employer branding atractivo para los equipos de trabajo desde la selección de personal hasta la motivación, formación y desarrollo interno.
- Actualizarse en el uso de técnicas de Marca Empleadora en las redes sociales.

El programa de formación se encuentra en el anexo I, la duración del programa es de 8 jornadas a llevarse adelante durante los meses de enero y febrero, teniendo un costo de \$ 3.000 por asistente en Man-Ser serán 10 quienes tomen esta formación, los directores, gerentes y jefes de área lo que da un total de \$ 30.000.

Al finalizar el curso se entrega un certificado de aprobación en función del resultado obtenido en el examen teórico- práctico que realiza la institución.

Implementación de Red Social Corporativa

La comunicación es fundamental dentro del concepto de marca empleadora es una herramienta esencial que lleva a que las organizaciones puedan mostrar hacia afuera lo que ocurre dentro de la empresa motivo por el cual se diseña a partir de la red social un perfil digital de la organización que permite que los propios empleados sean quienes de alguna manera inviten a los que no pertenecen, generando en este público externo una necesidad que es equivalente a la de querer tener un producto determinado, con la diferencia que se buscara atraer al talento humano mas capacitado para formar parte de la organización.

Si bien esta herramienta sera destinada al público interno habrá también segmentos dentro de la red destinado al posteo en las redes de la empresa, especialmente en portal LinkedIn, siendo la tecnología una aliada para darle visibilidad a la empresa.

Para llevar adelante esta acción se requerirá la contratación de un proveedor de estos servicios motivo por el cual Yammer es la herramienta adecuada para llevar adelante esta acción, que se sincronizara con el perfil social que tiene Man-Ser y su presencia en las redes.

Los aspectos más importantes serán los testimonios de quienes ya forman parte de la empresa, contando lo que significa para ellos ser parte de esta gran familia y los tópicos mensuales que se propongan y que sumen experiencias de lo que es trabajar en la organización.

Los beneficios que tiene Yammer en las empresas son los siguientes:

- ✓ Mejora de la comunicación, evitando la saturación y haciendo fluir la información en tiempo real para agilizar la respuesta. También permite la categorización de los contenidos y la creación de grupos de trabajo para que la gestión de proyectos sea mucho más eficiente.
- ✓ Potencia la gestión de conocimiento, estableciendo un canal donde los empleados pueden compartir sus aportaciones profesionales para la mejora del conocimiento global de la empresa. Yammer permite adjuntar archivos de todo tipo y múltiples herramientas para establecer un canal efectivo de colaboración en este sentido.
- ✓ Contribuye a una mejor organización y cohesión de los equipos de trabajo, especialmente si estos están deslocalizados y la necesidad de comunicación es mayor.
- ✓ Aumenta en gran medida la implicación de los empleados con la empresa, encontrando el canal idóneo para mostrar sus ideas e inquietudes generando nuevas formas de innovar y ampliar la visión creativa de los trabajadores.
- ✓ Crea un canal corporativo al servicio de la organización, donde poder comunicar a todos sus miembros la información y noticias referentes a la comunicación interna garantizándose una forma segura de que llegue a sus receptores.

El costo de esta herramienta de información es de \$ 1.258,20 por empleado por mes en el caso de Man-Ser, la cantidad de colaboradores son 30 motivo por el cual el costo mensual es de \$ 37.746 y anualmente de \$ 452.952. El tiempo de implementación será de 2 meses a llevarse adelante entre marzo y abril.

Para evaluar la acción se enviará mediante la red una encuesta para conocer la satisfacción con respecto esta herramienta de comunicación Anexo II.

Programa de valoración de empleados

La última etapa de la implementación de la gestión de la marca empleadora está destinada a mejorar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores de Man-Ser otorgando beneficios competitivos que permita la fidelización del cliente interno y la atracción de los futuros candidatos, teniendo en cuenta las necesidades de los trabajadores para así volverla más atractiva.

Crear una estrategia de propuesta de valor al empleado tiene una infinidad de beneficios. Una PVE sólida no solo distingue una organización entre sus competidores, también asegura que la organización destaca por los tipos de talento que coinciden con la cultura y los valores de la empresa. Además de mejorar la adquisición del talento, las estrategias

bien ejecutadas mantienen a los empleados satisfechos, potencian las tasas de productividad y mejoran la retención del talento.

El programa de valoración de empleados tendrá dos etapas la primera de ellas apunta a mejorar el esquema de remuneraciones de la empresa y el segundo apunta a la satisfacción del trabajador en cuanto a salario emocional que recibe, entendiéndose como el reconocimiento y la formación continua de los trabajadores.

Las mejoras en cuanto a los beneficios remunerativos serán los siguientes:

1. Bono anual por cumplimiento de objetivos 10% del salario a quienes obtengan un resultado de mas de 7 puntos en la suma de la evaluación de desempeño.
2. Premio por productividad al empleado de cada uno de los 4 sectores de la compañía se otorgará bimestralmente un importe no remunerativo de \$ 5.000
3. Para navidad la empresa otorgara un bono en un reconocido supermercado de \$ 10.000 para alivianar las compras en esas fechas importantes.

Los beneficios que recibirán los trabajadores de Man-Ser en lo que hace al reconocimiento y los procesos de formación continua son los siguientes:

1. Se elegirá anualmente el empleado y jefe del año que le permitirá extender sus vacaciones 5 días mas del tiempo legal.
2. Quienes deban solicitar permisos médicos no deberán recuperar las horas que estén ausentes, debiendo informar al jefe del sector al menos con una semana de anticipación.
3. Aquellos que deseen seguir formándose la organización le otorgara una beca con las Universidades que firme un convenio permitiéndoles un descuento del 10% en carreras de grado.

Los costos del programa de valoración de los empleados se estiman en \$ 800.000 anuales.

El tiempo de implementacion sera de 2 meses a llevarse a cabo entre mayo y junio entre el diseño de la propuesta, la comunicación a los empleados y la puesta en marcha del sistema de valoración de empleados.

Marco temporal de la implementación

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Enero				Febrero				Abril				Marzo				Mayo				Junio			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en marca empleadora	■	■	■	■	■	■	■	■																
Red Social Corporativa									■	■	■	■	■	■	■	■								
Programa de valoración de empleados																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de implementación

La evaluación del impacto económico en un plan de implementación se mide teniendo en cuenta el resultado del retorno de inversión para realizarse se deben tener en cuenta dos variables por un lado el beneficio que obtendrá la organización con las acciones propuestas y el costo de cada una de estas, Man-Ser presenta en su último balance del año 2018 una ganancia neta de \$ 13.118.036, 11 que será necesario actualizarse por la inflación obtenida en los años 2019, 2020 y el acumulado del 2021 de acuerdo con lo informado por el INDEC (2021) .

Indexación por inflación:

- Balance 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$20.133.561,82
- Inflación 2020 – 36,1% - \$27.402.499,63
- Inflación acumulada septiembre 2021- 37 % - \$ 37.541.424,49
- Beneficio por obtener 10% - \$ 3.754.142,44

Los costos del proyecto son:

- Capacitación en marca empleadora - \$ 30.000
- Red social corporativa - \$ 452.952
- Programa de valoración de empleados - \$ 800.000
- Honorarios por diseño de la propuesta 3% sobre el beneficio - \$ 112.624,27
- Costo total - \$ 1.395.576,27

Cálculo del retorno de inversión:

(Inversión – Costo) / Costo X 100

$$(\$ 3.754.142,44 - \$ 1.395.576,27 / \$ 1.395.576,27 \times 100 = 169\%$$

De acuerdo con el resultado obtenido se puede concluir que el resultado obtenido de 169 % indica que la empresa por cada \$ 100 que invierta obtendrá como retorno de inversión \$ 169.

Conclusion

Se puede concluir que las acciones propuestas le permiten a Man-Ser posicionarse como marca empleadora lo que le dará una gran ventaja competitiva sobre los principales competidores debido a que tendrá una mejor gestión de sus recursos humanos pero para poder lograrlo es necesario primero arbitrar medios de comunicación en donde los trabajadores se sientan parte, que los mandos medios comprendan lo que significa este posicionamiento y generar programas de valoración que tengan un gran impacto en la satisfacción del empleado teniendo en cuenta los beneficios que la empresa pueda otorgarles.

El aporte que genera el plan de acción es la posibilidad de mejorar la atracción y retención del talento humano algo que es fundamental para empresas como Man-Ser en donde los trabajadores del sector escasean debido al estilo de trabajo repetitivo que realizan las metalúrgicas, siendo el concepto de employer branding fundamental para lograr este cometido mostrándose la organización como aquel lugar en donde el trabajador está primero.

Desde la visión profesional de recursos humanos se concluye que es necesario que en la actualidad las empresas empiecen a construir esta imagen hacia quienes no pertenecen a esta para generar la necesidad de querer ser parte para esto hay que estimular al personal que ya trabaja para que estos sean embajadores de la compañía e inviten a otros a sumarse, siendo la comunicación un elemento esencial en este cambio de paradigma.

Recomendaciones

En función de los temas abordados en el trabajo se deberá realizar un seguimiento sobre las opiniones emitidas por los trabajadores en la red social para evitar problemas a futuro y poder comenzar a hacer público lo que estos postean en esta red con la finalidad de que quienes no pertenecen a la organización puedan conocer lo que significa ser parte de Man-Ser. Adicionalmente tendrán que realizar encuestas de clima laboral que lleven a la actualización de beneficios.

En cuanto a temas no abordados se deberá trabajar fuertemente en los reclamos de los clientes en relación a los tiempos de entrega, eliminar los cuellos de botella que se generan en el área de mecanizados y poder mejorar la seguridad e higiene en la organización diseñando un plan de riesgos de actividades que minimicen la accidentología.

Bibliografía

- Aguado Hernandez, M. (2016). *Marketing, recursos humanos y marca empleadora*. Madrid: Ventas.
- Alsimet. (13 de Noviembre de 2019). <http://www.alsimet.es>. Obtenido de <http://www.alsimet.es>: <http://www.alsimet.es/es/noticias/robotizacion-industria-metal>
- Ambito . (2 de Agosto de 2021). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/>: <https://www.ambito.com/economia/industria/la-metalurgica-crecio-el-primer-semester-del-ano-n5239393>
- Arguello , J. (2017). *Imagen e identidad corporativa*. Santa Fe: El Cid Editor.
- Browne , R. (2012). *Employee Value Proposition*. Londres: Final .
- Caligari, R. (2006). *El recurso humano como principal activo de la empresa* . Buenos Aires: Petrotecnia .
- Canva. (2021). *Informacion Empresa Man- Ser*. Cordoba: UES21.
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Madrid: Grupo Planeta .
- De Piero, L. (2019). *MARCA EMPLEADORA COMO ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Fernandez , M. (2019). *Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital como buenas Marcas Empleadoras*. Neuquen : Universidad Siglo 21 .
- Fragola , D. (2020). *Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Gallego, J. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid: Editex.
- Herrera, H. (2012). *LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN*. San Jose de Costa Rica: URC.
- INDEC. (6 de Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Minchinton, J. (2005). *Maxima autoestima*. Barcelona: Sirio .
- Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco , A. (2007). *Comunicación e imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.

Telam . (9 de Abril de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/550171-coronavirus-trabajo-presencialidad.html>

Telam . (23 de Julio de 2021). <https://www.todoriesgo.com.ar>. Obtenido de <https://www.todoriesgo.com.ar>: <https://www.todoriesgo.com.ar/srt-art-covid-trabajadores-junio-2021/>

Anexos

Anexo I - Temario Capacitación Marca empleadora

- ✓ La Marca Empleadora: Employer Branding como estrategia innovadora para atraer y fidelizar talento.
- ✓ La PVE: Propuesta de Valor al empleado. Los atributos y reputación de la marca en el mundo laboral.
- ✓ Ser el mejor lugar para trabajar.
- ✓ Las generaciones actuales.
- ✓ Las redes sociales y su impacto en la gestión organizacional.
- ✓ Tips para desarrollar una marca empleadora atractiva.
- ✓ Desafíos actuales.

Anexo II- Encuesta de Satisfacción red social Man-Ser

Te gusta el contenido de la red social Man-Ser

Sí NO

TE SENTIS PARTE DE ESTA COMUNIDAD VIRTUAL

A) Sí

B) No

The image shows a digital survey form with a pink-to-orange gradient background. The first question asks if the user likes the content of the Man-Ser social network, with radio buttons for 'Sí' (Yes) and 'NO'. The second question asks if the user feels part of this virtual community, with radio buttons labeled 'A) Sí' and 'B) No'.

Fuente: Elaboración propia.