



## **Trabajo Final de Graduación**

**MAN-SER S.R.L., Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora**

Miriam Viviana Andrada

DNI 17.366.123

Legajo VRHU15626

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Buenos Aires, 2021

## Resumen

La empresa MAN-SER S.R.L. está ubicada en la Provincia de Córdoba, San Pedro Nolasco, es una empresa metalúrgica familiar con una gran trayectoria de 25 años, que posee una gran política de inversión tecnológica y una visión a futuro de poder posicionarse en otros países, diversificar su cartera de clientes y abrir otros canales de venta. En el trabajo se demuestra la importancia de trabajar sobre la marca empleadora, para lograr mejorar el posicionamiento en el mercado. La falta de áreas profesionales, que trabajen en la estrategia sobre *Employer Branding*, da como resultado el desconocimiento del compromiso y fidelización de los empleados, clientes y proveedores y el verdadero posicionamiento en el mercado. Desde este trabajo, se propone, implementar un plan de posicionamiento como marca empleadora, para retener y atraer potenciales empleados, clientes y proveedores. Profesionalizar, las áreas que gestionan las distintas estrategias de *Employer Branding*, creando la gerencia de Marketing y Recursos Humanos, quienes deberán trabajar en los planes de acción y en la comunicación, para lograr los objetivos planteados y brindar una propuesta de valor a los empleados.

Trabajar sobre *Employer Branding*, da como resultado no solo posicionamiento en el mercado, también un aumento significativo de la productividad y un mayor compromiso de los empleados.

### *Palabras Claves*

Marca Empleadora-retener y atraer-Propuesta de Valor-Comunicación

## Abstract

The company MAN-SER S.R.L. is located in the Province of Córdoba, San Pedro Nolasco, is a family metallurgical company with a great trajectory of 25 years, which has a great policy of technological investment and a vision for the future of being able to position itself in other countries, diversify its client portfolio and open other sales channels. The work demonstrates the importance of working on the *Employer Branding* to improve the positioning in the market. The lack of professional areas, which work on the strategy on *Employer Branding*, results in ignorance of the commitment and loyalty of employees, customers and suppliers and true positioning in the market. From this work, it is proposed to implement a positioning plan as an *Employer Branding*, to retain and attract potential employees, customers and suppliers. Professionalize, the areas that manage the different strategies of Employer Branding, creating the management of Marketing and Human Resources, who must work on the action plans and communication, to achieve the objectives set and provide a value proposition to employees.

Working on *Employer Branding*, results not only in market positioning, but also a significant increase in productivity and greater employee engagement.

### *Keywords*

Employer Branding-Retain and Attract-Value Proposition-Communication

## Indice

Resumen.....	1
Introducción .....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis PESTEL.....	9
Factores Políticos.....	9
Factores Económicos .....	10
Factores Sociales .....	11
Factores Tecnológicos .....	12
Factores Ecológicos .....	13
Factores Legales .....	13
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	14
Poder de Negociación de los Clientes .....	14
Poder de Negociación de los Proveedores.....	14
Rivalidad entre los Competidores.....	15
Amenaza de Nuevos Competidores.....	15
Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos.....	15
Análisis FODA.....	15
FODA de la Empresa MAN-SER S.R.L. ....	15
Marco Teórico.....	18
Employer Branding.....	18
Atraer y retener .....	19
Comunicación interna y propuesta de valor al empleado (EVP).....	20
Diagnóstico y Discusión .....	21
Plan de Implementación.....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	22
Alcances.....	22
Contratar a un Líder de Recursos Humanos .....	22
Contratar a un Especialista en Marketing. ....	23
Definir y Comunicar, la Propuesta de Valor Empleadora (EVP).....	26
Contratar y Capacitar las Herramientas de Comunicación.....	25

Marco de tiempo para la implementación. ....	27
Evaluación del impacto para la implementación.....	27
Resultado .....	28
Tabla 4 .....	28
Inversión .....	28
Conclusiones y Recomendaciones .....	28
Referencias.....	30
Anexo I: .....	Descripcion de Puestos
Anexo II: .....	Modelo de encuesta de clima laboral

## Introducción

MAN-SER S.R.L., empresa familiar. Ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco, de la Provincia de Córdoba. Fundada el 15 de octubre de 1995 por Luis Mansilla. Desde su creación, se especializó en el manejo controlado de la viruta dentro de las industrias. Ofreciendo distintos productos y brindando servicios para el cuidado de equipos y máquinas industriales y el haber adquirido, en Alemania, en el año 1997, una máquina punzadora CNC (Control Numérico por Computadora), le permitió ampliar su cartera de productos y servicios. Se convirtió en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales. Sus productos son realizados, para el mercado nacional, en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Apoyándose en su propia visión de “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>). Julián y Melina Mansilla, decidieron certificarla ISO 9001 (Organización Internacional para la Estandarización) en el año 2014.

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

Siendo los valores o principios: la confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

El directorio familiar, está conformado por su esposa y sus tres hijos. Julián y Melina Mansilla son quienes están a cargo de la empresa.

Julián Mansilla tiene bajo su responsabilidad: la Gerencia General (realizando la planificación estratégica), el desarrollo de Unidades de Negocio, las inversiones, el manejo de la Cartera de Clientes, la definición de objetivos y la dirección del Sistema de Calidad y Melina Mansilla es responsable de las áreas de Ventas, RRHH y Compras y las responsabilidades de Seguridad e Higiene, Contables y Legales, son dirigidas por empresas externas.

Actualmente, la empresa cuenta con 30 empleados. Están distribuidos en tres niveles jerárquicos y organizados en los Departamentos de: Compras, RRHH, Producción, Mantenimiento, Diseño, Calidad, Ventas y Administración.

Sus principales clientes son: AIT; Volkswagen; Metalmecánica; Peltrak y Scania. El resto, son pequeños clientes que, generalmente utilizan el servicio de punzonado, plegado y corte.

Se observa dentro del área operativa falta de delegación, lo cual genera “cuellos de botella”, causando retrasos en los plazos de entrega, no cumpliendo de esta manera con uno de los diferenciadores que tiene MAN-SER S.R.L. con sus competidores.

La compañía no cuenta con un departamento de Marketing, No realizan acciones de publicidad, siendo su método actual el “boca en boca” y su página web en construcción, no es atractiva, podemos observar que no tiene espacio para contactarse con recursos humanos.

Desde el área de RRHH, se observa falta de estrategia de retención y atracción de talentos. No están involucrados en forma directa con la búsqueda y selección de candidatos, tercerizando este trabajo en una consultora o en el líder de producción. Sus funciones actuales se centralizan en tareas de administración al momento del ingreso del trabajador, capacitaciones; motivación; la entrega de premios grupales y la comunicación interna, La falta de estrategia hace que la empresa no tenga un buen posicionamiento de marca empleadora o *Employer branding*

Este concepto –en inglés, *Employer Branding*– se refiere a la reputación que tiene una compañía como empleadora. Se basa en los atributos que se destacan en una marca para construir una imagen. Esto debe ayudar, a la atracción de los candidatos que a la empresa le interesan, como así también al compromiso y la retención de su gente. Esquivel, M. (2016).

Uno de los artículos utilizados para realizar este trabajo, es la Guía desarrollada por Randstad, empresa de recursos humanos, para ayudar a las empresas a trabajar en su marca empleadora, donde consideran que “Las empresas con una marca empleadora sólida gozan de diversos beneficios, tales como: reducción en los costos de contratación y mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que lleva a una mayor productividad. (Randstad, s.f.)

Como antecedente se utiliza, ManpowerGroup (2015) El Nuevo Rol de la “Marca Empleador”: si Construyes Nombre, el Talento Humano Llegará, realizado en Perú, la metodología utilizada fue la encuesta. La muestra estudiada fue de más de 200 candidatos y se realizó para entender cómo la construcción de marca impacta actualmente en la competencia por los candidatos, se consulto acerca de su trabajo actual, sus preferencias de búsqueda de empleo y motivaciones. Los resultados reflejaron que la marca y la reputación de la empresa son definitivamente importantes para los candidatos, de la encuesta también surge que nueve de cada diez candidatos 86% utilizan las páginas web empresariales como fuente primaria de

información sobre las compañías- Tener una página web atractiva y actualizada es importante al momento de pensar en posicionarnos como marca empleadora, en muchos casos es la primera experiencia que tienen los candidatos con la empresa.

Como antecedente local de investigación, es posible citar el trabajo Académico de Abrate, Verónica Daniela (2019) Repositorio Siglo XXI, Córdoba, Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones. Como objetivo general este trabajo propone determinar cuáles son las estrategias de marca empleadora más atractivas por las cuales los jóvenes profesionales de la provincia de Córdoba eligen a una empresa para trabajar, El alcance del presente trabajo es de tipo exploratorio, se realizan entrevistas a 4 empresas de Córdoba. Esta investigación ayuda a entender que buscan aquellos talentos disponibles en el mercado y trabajar con el personal actual para que se mantengan motivados y sean quienes ayuden a posicionar la empresa como marca empleadora.

MAN-SER S.R.L. es una empresa que tiene dentro de sus objetivos, seguir innovando y creciendo como compañía apoyados en la tecnología, esto es un gran desafío para el área de RRHH, especialmente en una época donde el contexto se modifica en forma constante. Deberán trabajar en desarrollar una estrategia para posicionarse como marca empleadora, para atraer a candidatos y retener aquellos empleados que consideren imprescindibles para lograr sus objetivos.

## **Análisis de Situación**

MAN-SER S.R.L., es una empresa familiar, ubicada en Barrio San Pedro Nolasco, en la Provincia de Córdoba.

Julián Mansilla tiene, bajo su responsabilidad, la Gerencia General. Realiza la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Melina Mansilla, tiene bajo su responsabilidad los departamentos de Ventas, RRHH y Compras.

Las áreas de Seguridad e Higiene, Contables y Legales, son manejadas por empresas externas.

La empresa cuenta con 30 empleados. Están distribuidos en tres niveles jerárquicos y organizados en departamentos: Compras, RRHH, Producción, Mantenimiento, Diseño, Calidad, Ventas, Administración.

La planta, tiene tres inmuebles intercomunicados y divididos en 4 áreas: 1. Área de Corte, Plegado y Punzonado de Chapa; 2. Área de Mecanizado; 3. Área de Trabajos Especiales; 4. Dos sectores de oficinas: uno Administrativo y otro de Diseño.

La empresa desarrolla tres áreas de productos propios: Diseño, Ingeniería y Fabricación.

En el período estival, cuando las automotrices suspenden personal por baja producción, la demanda se reduce.

El tipo de liderazgo es formal. La Dirección, define al Gerente de la empresa, como representante de ella. Ejerce un liderazgo directivo. Esto, implica su participación directa y personal para llevar adelante su empresa. El jefe de Producción es otro líder formal. Conduce a los equipos de trabajo, con el objetivo de que se mantengan e implementen los procesos y procedimientos. Su meta son los resultados y el cumplimiento de objetivos. Posee facultades de liderazgo transaccional, ya que guía a sus equipos en dirección a las metas establecidas, y es quien realiza la evaluación de desempeño. Hay, también, un liderazgo informal dentro de la empresa: Es un integrante de la familia con antigüedad en la empresa y conocimiento en las tareas. Dentro de sus funciones, está la de capacitar a cada empleado que ingresa en la compañía.

La empresa MAN-SER S.R.L., en el año 2014, obtuvo la certificación en ISO 9001(Organización Internacional para la Estandarización). Para poder cumplir con dichas normas, y estar en línea con la Misión y la Visión empresaria fijada, desarrollaron una Política de Calidad, basada en los siguientes puntos: 1. Política de Crecimiento Sostenido, 2. Gestión de la Calidad, 3. Relación con los proveedores, 4. Creación y preservación de un clima laboral ameno, 5. Optimizar la rentabilidad.

Es una empresa que, por política, invierte en tecnología. Tiene grandes desafíos a futuro: implementar la tecnología IOT (internet de las cosas); diversificar sus clientes y poder exportar sus máquinas lavadoras. Para hacer frente a este desafío, deberán comenzar a trabajar en equipo, junto con el Departamento de Marketing y Recursos Humanos, en su *Employer Branding*.

Poseen una página web activa (en construcción y poco atractiva), la cual solo muestra sus productos y contactos para el área de Ventas y no dispone de un sector definido de contacto para recursos humanos.

Actualmente, y desde el mes de marzo 2019, Argentina y el mundo se encuentran atravesando una pandemia de COVID 19. Dicha razón, está acelerando la necesidad de MAN-SER S.R.L. de posicionar su marca en el mercado, para lograr atraer y retener candidatos.

### *Análisis PESTEL*

Se debe investigar el contexto general donde la empresa está situada. Para ello, realizaremos un Análisis PESTEL, en el cual podremos analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

### *Factores Políticos*

En el año 2021, y en un contexto de pandemia que atraviesa la Argentina, está en discusión la fecha en que se realizará un nuevo ciclo electoral. En él, se deberán celebrar elecciones legislativas nacionales, provinciales (en once distritos), y las de elección de dos cargos de gobernación, cargos de concejales y jefes comunales (según el acuerdo legislativo de cada distrito).

Bajo la Ley N° 27.541, se declaró la Emergencia Pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. (Ley 27541,2019)

Durante el año 2020, se aprobó la Ley 2755, Decreto 27/2021, resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (Ley 2755,2020) El objetivo de la misma, es ordenar esta forma de trabajo, la cual creció exponencialmente en tiempos de pandemia. Muchas empresas ya habían implementado para sí, el teletrabajo. Pero el contexto provocado por el Covid 19, modificó y aceleró la masividad de esta modalidad.

Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Ley 27614 (12/03/2021), Artículo 2º- (Ley 27614, 2021) La presente ley, tiene por objeto, establecer el incremento progresivo y sostenido del Presupuesto Nacional destinado a la función Ciencia y Técnica. Es por su capacidad estratégica para el desarrollo económico, social y ambiental.

### *Factores Económicos*

Según información del Banco Mundial (2021), el impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020, el país sufrió una caída del PBI de 9.9%. La mayor desde 2002.

A partir del 19 de marzo del 2020, se realizaron distintas estrategias para enfrentar el impacto de la pandemia, tanto económico como en el sector de salud. Una de ellas fue, realizar cierres de distintas industrias, quedando activas para trabajar solamente aquellas esenciales para la vida de los habitantes.

Según informa el Banco Central (2021), y a efectos de priorizar la asignación de divisas a la recuperación del crecimiento económico y el empleo, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) establece un mecanismo de percepción, a cuenta del pago de los impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales, del 35% para las operaciones de formación de activos externos (FAE) de personas humanas y las compras con tarjetas (débito y crédito) en moneda extranjera.

La iniciativa, se propone mantener el cupo de 200 dólares mensuales vigente, pero también, desalentar la demanda de moneda extranjera que realizan las personas humanas con fines de atesoramiento y gastos con tarjeta. Banco Central. (2020)

Según el decreto 266/2021: A raíz de la situación de emergencia, no sólo se adoptaron medidas tendientes a la protección de la salud, sino también aquellas que tuvieron como objetivo ayudar a las empresas a sobrellevar los efectos de la emergencia. Entre ellas; la postergación o disminución de diversas obligaciones tributarias y de la seguridad social, la asistencia (mediante programas específicos de transferencias de ingresos para contribuir al pago de los salarios) y la modificación de procedimientos para el acceso a estos beneficios, en función de la gravedad de la situación del sector y del tamaño de la empresa. Asimismo, se han dispuesto garantías públicas con el fin de facilitar el acceso al crédito de micro, medianas y pequeñas empresas (MiPyMES). (Decreto266, 2021)

En dicho decreto, se prohíbe el despido y la suspensión, debiendo abonar doble indemnización aquella empresa que realice desvinculaciones fuera de lo detallado en el mismo

La inflación acumulada a marzo 2021 es del 13% Indec. Informes técnicos / Vol. 5, N° 67 del 15/4/2021.

Según la encuesta de expectativa de empleos de ManpowerGroup, los empleadores argentinos dan señales alentadoras para quienes busquen trabajo durante el primer trimestre de 2021. El 11% de los empleadores prevé un incremento de sus dotaciones, el 5% anticipa una merma y el 76% no indica cambios. Esto arroja una expectativa neta de empleo de +6%. Al ajustar los datos, para tener en cuenta la variación estacional, la expectativa de empleo se coloca en +5%, la más sólida informada en dos años. Los planes de contratación laboral mejoran 7 puntos porcentuales en comparación con el trimestre anterior y son 5 puntos porcentuales más sólidos en comparación con el mismo período del año pasado. - (Manpowergroup 2020).

### *Factores Sociales*

Teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra el país, los sectores vulnerables son los más afectados. Según el INDEC, los resultados del segundo semestre de 2020, correspondientes al total de aglomerados urbanos, registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6% En estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran

2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas. Dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes. INDEC (2021).

En este momento, gran parte del país, se encuentra dentro de la disposición del Gobierno para hacer frente a la segunda ola de la pandemia. Bajo la ley 27541, ampliado en el decreto 260/20, mediante la resolución 207/20, determina suspender el deber de asistencia al trabajo desde el 17 de marzo del 2020, con goce íntegro de remuneraciones a todos los trabajadores a quienes se los considere de riesgo ante la pandemia.

Según resolución 60/2021, en el ciclo lectivo, se considerará justificada la inasistencia del progenitor/a o persona adulta responsable a cargo, cuya presencia sea imprescindible para el cuidado del menor al momento de no concurrir a clase. (Resolución 60, 2021).

A nivel educativo, durante el año 2020, las clases solamente se realizaron en forma virtual, comenzando a brindarse, en algunos casos, en forma presencial, durante el año 2021.

Por el contexto económico, los perfiles con conocimientos en IT, comienzan a migrar a otros países, donde ven oportunidades de crecimiento económico, “En este sentido, vemos dos tendencias: "Por un lado, las empresas extranjeras están interesadas en el talento argentino especializado en IT y ofrecen oportunidades de trabajo remoto. También, aquellas en las que, el candidato debe mudarse a otro país”, cuenta Roberto Manguel, director de Experis – ManpowerGroup Argentina.

### *Factores Tecnológicos*

El 71% de las empresas metalúrgicas, incorpora mejoras o realiza desarrollo de nuevos productos, al menos, una vez al año. El 39% lo hace en una oportunidad anualmente, el 18% cada 6 meses y el 15% cada 3 meses.

Los rubros metalúrgicos más innovadores son autopartes y maquinaria agrícola, según el primer informe de Tecnología e Innovación, en las empresas metalúrgicas. Kossacoff. (2020)

Se firmó un convenio entre la cartera de Ciencia y Tecnología y los industriales metalúrgicos. En él consta el desarrollo de proyectos de investigación y asistencia técnica. Intercambiarán información, orientada a la identificación de necesidades o demandas. Participarán, en forma conjunta, de rondas de negocio y congresos, entre otros espacios de

interés mutuo, y gestionarán, unidos, el financiamiento externo para la ejecución de proyectos colaborativos.

MAN-SER S.R.L., es una empresa que, desde su fundación, tiene una política de inversión en tecnología. Y uno de sus desafíos es comenzar a trabajar sobre IOT (el internet de las cosas). La incorporación de la tecnología en el proceso de producción ofrece, como ventaja, lograr tener precios más competitivos en el mercado como también ser una empresa atractiva para los candidatos.

### *Factores Ecológicos*

Al estar certificada en ISO 9001 (2008), MAN-SER S.R.L. debe gestionar el control del aceite, el cual se recolecta en diferentes recipientes. Una empresa dedicada a la recolección de residuos dañinos, se encarga de retirar los recipientes, pesarlos, firmar los remitos y luego desecharlos. También realizan mediciones específicas de ruidos, para proteger a los empleados que trabajan en los sectores productivos.

Algunas leyes que existen en la Argentina, para ayudar en el control del medio ambiente:

Ley 25.675, denominada Ley General del Ambiente. (Ley 25675, 2002).

Establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente. La preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La política ambiental argentina, está sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación. (Ley 25675,2002)

Ley 25.612 Regula la gestión integral de residuos, de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios (Ley 25612, 2002)

Ley 25.688 Establece el "Régimen de Gestión Ambiental de Aguas". Consagra los presupuestos mínimos ambientales, para la preservación de las aguas, su aprovechamiento y uso racional. Para las cuencas interjurisdiccionales se crean los comités de cuencas hídricas. (25688, 2003).

### *Factores Legales*

La relación con entre el empleado y el empleador en Argentina se regula bajo la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. (Ley N° 20744, 1976).

Otras leyes que regulan la relación son: Ley N° 24241 Sistema Integrado de jubilaciones y Pensiones (Ley N° 24241, 1993).

Ley N° 24.557 Riesgos del Trabajo. (Ley N° 24557, 1995).

MAN-SER S.R.L., al ser una empresa de la industria metalúrgica, sus empleados se encuadran dentro del Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975) y los supervisores, bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 251/95 (Convenio Colectivo de Trabajo N° 251/95, 1995).

### *Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

#### *Poder de Negociación de los Clientes*

MAN-SER S.R.L. tiene el mayor porcentaje de la producción concentrado en pocos clientes. Esto hace que ellos tengan un gran poder de negociación.

La cartera de clientes está dividida de la siguiente manera:

AIT, quienes compran compensadores de aceite, tubos y soportes. Demanda el 35% de la producción;

Volkswagen Argentina, compra lavadoras y protectores y demanda el 30%; Metalmecánica, Pertrak y Scania solicitan lavadoras y protectores. Constituyen el 20%. El 15% restante, lo ocupan pequeños clientes, a quienes les brindan servicio en carrocerías, punzonado, plegado y corte.

#### *Poder de Negociación de los Proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es débil. MAN-SER S.R.L. les da prioridad, a los que obtienen mejor calificación sobre la evaluación que realizan en forma trimestral.

Otorgan mayor valorización a la fecha de entrega y cumplimiento.

Hay proveedores, con quienes trabajan en forma continua y satisfacen su requerimiento de calidad, como, por ejemplo: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

### *Rivalidad entre los Competidores.*

No existen riesgos, por el momento, con los competidores. En muchas ocasiones, por falta de algún producto o ante un pedido de gran envergadura, se unen los competidores para trabajar en equipo y cumplir con el cliente.

Los competidores de MAN-SER S.R.L. son: Transfil S.R.L (Extractores de viruta y cintas de transporte); Eisaire S.R.L. (Máquinas lavadoras); Empremet S.R.L. (corte de plasma); Para realizar protectores de bancada, no tiene competidor en el mercado actual.

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

MAN-SER S.R.L. es una industria madura y, en esta fase el crecimiento es bajo o nulo. Actualmente, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

En el 2018 la industria se vio afectada por el atraso cambiario, no pudiendo revertir ello con la devaluación.

### *Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos*

Hasta el momento, no surgieron productos que puedan sustituir a los realizados por MAN-SER S.R.L.

### *Análisis FODA*

Tabla 1

#### *FODA de la Empresa MAN-SER S.R.L.*

Fortaleza	Debilidades
Calidad de los productos	Página web en construcción
Precio Bajo	Falta de departamento de Marketing
Servicio de post venta	Falta de acciones de publicidad

Conocimiento de los productos	Tercerización de procesos de RRHH
Procesos sistematizados	Personal con 50 años promedio de edad
Certificación en calidad ISO 9001:2008	Falta de política de gestión de residuos
Único proveedor de bancada	Sobrecarga de tareas en algunos líderes
Política de inversión tecnológica	Falta de responsable de pañol
	Proceso de ventas sin innovación

Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de Exportar	Pandemia Covid 19
Crecimiento a nivel nacional	Inflación
Posicionamiento en el mercado	Reducción del poder adquisitivo
Apertura de otros canales de ventas	Migración del personal especializado
Diversificar la cartera de clientes	Incertidumbre por elecciones
Invertir en tecnología IOT	Alto costo de la mano de obra
	Creación de nuevos impuestos
	Declaración de emergencia sanitaria

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Elaboración propia.

Luego de realizar un análisis de la empresa, se observa que, MAN-SER S.R.L. apoyándose en su política de inversión tecnológica, su excelente relación con los clientes y la calidad de su servicio, los posiciona comercialmente en el mercado, como una empresa con posibilidad de crecimiento nacional e internacional, siendo uno de sus desafíos el de diversificar la cartera de clientes y lograr exportar.

Para lograr esos objetivos deberá trabajar en algunas debilidades encontradas, especialmente en lo referido a publicidad y marketing, no tener una página web activa y atractiva hace que se puedan perder posibilidades de ventas y crecimiento de cartera de clientes.

Se encuentran oportunidades de mejora a trabajar desde el área de recursos humanos, profesionalizar dicha área, trabajar en la retención y atracción de los mejores candidatos del mercado, elaborar una propuesta de valor para los empleados e implementar una mejora en la comunicación interna, son algunos puntos que se deberán priorizar para lograr ser una marca empleadora, especialmente en un contexto donde muchos candidatos que necesita la compañía para lograr sus objetivos, migran a otros países.

## Marco Teórico

Se trabajará en este apartado los principales conceptos sobre *Employer Branding*, se desarrollará su concepto y el fruto que brinda, se expondrán conceptos de como atraer y retener talentos, comunicación y propuesta de valor (EVP), compartiendo la mirada de distintos autores y demostrando el valor que tiene el trabajo estratégico que se realiza desde las áreas de recursos humanos.

Para profesionalizar el área se incorporará un Gerente de Recursos Humanos junto con un Gerente de Marketing, quienes en conjunto crearan un plan de trabajo interno y externo para posicionar a Man-Ser como marca empleadora.

### *Employer Branding*

Ambler y Barrow (1996), fueron los pioneros y definieron al *Employer branding* como, el paquete de beneficios funcionales económicos y psicológicos provistos por el empleo, e identificados con la compañía empleadora, Esto permite transmitir la propuesta de valor, es decir la totalidad de la cultura, mejorar la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional.

Tal como se expresa en su libro Aguado (2017, p 156) La marca como empleador, o *Employer Brand* en inglés, es el conjunto de atributos que empleados, candidatos, prescriptores y sociedad en general relacionan con una compañía como lugar para trabajar. Es lo que observan los candidatos y empleados respecto a la compañía, y tienen en cuenta al momento de seleccionar el lugar donde trabajar, por lo que se debe trabajar en esta gestión para lograr generar interés en el candidato, en la actualidad mucha de esa gestión debe realizarse en las redes sociales.

Como escribe en su libro Alfonso Jiménez (2017, p320) *Employer Branding* tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de lo que significa trabajar en un determinado lugar, pero también tiene que ver con la percepción que luego, una vez se incorporan, de la experiencia de trabajo.

Aguado y Crespo (2017, p201) expresan que una buena estrategia de *Employer Branding* debe contemplar acciones para asegurar que los procesos de selección y reclutamiento en la empresa son satisfactorios para los potenciales empleados. Como hacemos estos procesos nos

puede diferenciar en el mercado, brindar una buena experiencia al candidato o empleado ayuda a posicionar la marca empleadora.

Carolina Borracchia (2017 p. 30) nos habla sobre un cambio de paradigma, El cambio tiene que ver con que dejemos de pensar en la marca en sí. Hay que pensar en desarrollar embajadores. Pasamos entonces de un modelo en el que hay una única experiencia de trabajar en una compañía, a otro en el que hay diferentes cajitas de experiencias. Actualmente no solo las empresas eligen, también las empresas son elegidas, por lo tanto, deberán realizar distintas estrategias para lograr generar atracción.

Randstad en su Guía La importancia de la marca empleadora (s.f, p3) nos dice que, según un estudio de LinkedIn, las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen.

### *Recursos Humanos*

Según Alles, (2015), los 2000 nos encuentran a todos abocados de lleno al desarrollo del talento. La gran preocupación en el siglo XXI es la falta de talentos a nivel mundial por lo que es lógico que la función de Recursos Humanos re direcciona su foco hacia allí. tal como lo expreso Alles (2015) (p.71) lograr la marca implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto entre los colaboradores actuales como entre las personas que en el futuro podrían incorporarse a la organización.

Lo expresado por Andrea Linardi y Miguel Cortina (2019) Recursos Humanos ha pasado a de ser un área de soporte a constituirse en la mano derecha de los CEO de aquellas compañías que han entendido realmente la importancia que el talento humano tiene en las organizaciones de hoy. Si no involucramos a nuestros colaboradores en los proyectos no se alcanzan los objetivos planteados del negocio. Esta realidad convoca a desarrollar una comunicación interna eficaz y comprensiva para las diversas generaciones que conviven en la empresa. Es fundamental que la Marca Empleador simbolice una organización motivadora e inspiradora para los talentos que se necesiten retener y conquistar en el mercado. La comunicación es la base de esa creación de valor.

### *Atraer y retener*

Aguado y Jimenez (2017) manifiestan que la gestión de la marca tendrá un retorno económico inmediato, ya que los mejores buscan cada vez más un proyecto con el que identificarse o una empresa que les desarrolle su principal patrimonio: el de sus competencias, que les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costes para hacer los negocios y poder tener atracción con menor coste también. Aguado M. y Alfonso J; (2017).

### *Comunicación interna y propuesta de valor al empleado (EVP)*

Ejecutar estrategias de *Employer branding* brinda ventajas competitivas en el mercado. Dar a conocer por medio de una comunicación eficiente tanto interna como externa las fortalezas los valores y la cultura, como trabajar sobre los beneficios que se brindan a los empleados logra fidelizar y cautivar nuevos talentos.

La propuesta de Valor (EVP) determina la percepción de los empleados actuales y futuros, será lo que ayudará a que tomen la decisión de trabajar en una determinada empresa. Es importante comunicar periódicamente todos los beneficios obtenidos.

La comunicación interna de la Propuesta de Valor al Empleado es el segundo pilar de una buena estrategia de *Employer Branding*. Los empleados pueden convertirse en el mejor embajador de una marca o servicio. (Sodexo S.F.) Lograr una marca empleadora no es solo responsabilidad del área de Recursos Humanos, se deberá involucrar a todos los empleados de la compañía, debe ser el objetivo de cada uno de ellos. Cuidar la cultura, lograr desarrollar y brindar una propuesta de valor, la cual se comunicará tanto interna como externamente.

En resumen, en el contexto actual donde hay escases de talento, es necesario profesionalizar el área de RRHH y el área de Marketing. Trabajar para lograr ser una marca empleadora, esto nos permitirá atraer y retener a los mejores candidatos y empleados del mercado. Desarrollar una propuesta de valor (EVP) y comunicarla interna y externamente en forma correcta, esto permitirá lograr motivar y obtener el compromiso buscado de los empleados, transformándolos en los principales embajadores de la marca.

## Diagnóstico y Discusión

Como resultado del trabajo realizado, se detecta la falta de profesionalismo del área de RRHH, no existen políticas del sector, no se tiene conocimiento sobre el compromiso y fidelización de los empleados. Falta un plan de Marketing a seguir que ayude a posicionar a la empresa como marca empleadora. Su página Web esta desactualizada, le empresa no tiene presencia en las redes sociales, no existe una herramienta de comunicación interna.,

Trabajar en estos temas es importante para lograr el posicionamiento de la empresa en las redes sociales y trabajar en estrategias de *Employer branding* las cuales, son de gran importancia para la retención y reclutamiento de personal, teniendo en cuenta el objetivo de crecimiento que tiene la compañía a nivel nacional e internacional y el promedio de edad de sus empleados, quienes deberán ser reemplazados en corto plazo. Se deberá sumar el contexto de pandemia en el cual se encuentra el país, lo que genera ausentismos altos y necesidad de reclutar con urgencia algunas posiciones.

Se observa en el resultado de la investigación de Roberi, (2020) actualmente el salario no es un valor determinante al momento de seleccionar la empresa en la cual trabajar, se valora el salario emocional. Como dice Carolina Borracchia (2018), las empresas deberán trabajar en distintas estrategias para atraer a los candidatos y mantener motivados al personal actual de la compañía. Los empleados actuales son los mejores embajadores de la marca, por ese motivo se deberá trabajar sobre distintas políticas que permitan mejorar su experiencia en la compañía.

Desarrollar y crear estrategias para lograr posicionarse como Marca Empleadora, le brindará beneficios a largo plazo, le permitirá atraer y retener los potenciales talentos, logrando el aumento de la productividad. Podrá no solo alcanzar los objetivos planteados de crecimiento, sino también producir una gran experiencia de los empleados, generando un mayor compromiso

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar un plan para posicionar a MAN-SER S.R.L. como marca empleadora, para retener y atraer los potenciales talentos, logrando aumentar la productividad en un 10%.

### *Objetivos Específicos*

- Seleccionar y Contratar a un Gerente de Recursos Humanos, para profesionalizar el área y gestionar las políticas necesarias para lograr posicionar a MAN-SER S.R.L. como marca empleadora.
- Seleccionar y Contratar a un Gerente de Marketing, quien creará un plan de trabajo interno y externo para posicionar a MAN-SER S.R.L. como marca empleadora.
- Contratar un Community Manager para Implementar y capacitar en las herramientas de comunicación internas y externas por medio de las herramientas Teams y Yammer de Microsoft 365 YouTube y LinkedIn.
- Definir y comunicar, la propuesta de Valor del empleado (EVP), a través de las herramientas que brinda Microsoft 365 y Web de la compañía.

Alcances Geográfico: Provincia de Córdoba, barrio San Pedro Nolasco

Tiempo de implementación: el periodo para la implementación del plan será de 5 meses desde el 1 de Julio 2021 al 30 de noviembre del 2021.

### *Contratar a un Gerente de Recursos Humanos*

Un Gerente de recursos humanos, aumenta la probabilidad de éxito de una empresa. Reorganizará el sector y desarrollará políticas con el objetivo de retener y reclutar a los talentos, siendo hoy un gran desafío para las empresas. Las acciones dirigidas a motivar, y capacitar a los empleados brindan una mayor eficiencia en el trabajo.

Crear una política de reclutamiento y selección será responsabilidad del nuevo Gerente de RRHH, con el objetivo de lograr reclutar y contratar a los mejores perfiles para cada posición, también será parte de la labor trabajar junto con las universidades de la región, participando en las ferias de empleos, dando charlas y generando oportunidad de trabajo a los alumnos por

medio de pasantías. Comenzará con esta acción a posicionar a MAN-SER S.R.L. como marca empleadora.

Motivar y lograr el compromiso de los empleados, es una función del departamento de RRHH, por lo tanto, el Gerente deberá trabajar sobre lo que hoy conocemos como el salario emocional. Coordinará un comité conformado por el resto de los jefes de la compañía y directores, para desarrollar y poner en práctica un conjunto de beneficios para los empleados.

La consultora seleccionada, será responsable de la búsqueda y selección del Gerente de RRHH y el directorio realizará la contratación.

Se realizará la descripción de puesto del Gerente de Recursos Humanos, junto con Melina y Julián Mansilla. (descripción de puesto Anexo I)

El tiempo para la incorporación del Gerente se estima de 60 días, comenzando con el proceso el 1 de Julio hasta el 15 de agosto, fecha en que deberá comenzar con la inducción y trámites de ingresos, finalizando el 30 de agosto.

Para la contratación de esta posición se deberá incluir en los costos de la compañía, un importe mensual de \$ 105000 conformado por sueldo, previsiones y provisiones y \$43400 de SAC en el segundo semestre; Sumar el costo de \$ 56000, que se deberá abonar a la consultora de RRHH que realizará la búsqueda del Gerente, coeficiente de mercado 0.80 sobre sueldo mensual.

#### *Contratar a un Gerente en Marketing.*

Definirá en qué medios tendrá presencia MAN-SER S.R.L., elegir el público objetivo teniendo en cuenta la estrategia de la compañía y analizar acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollará y pondrá en funcionamiento el plan de Marketing de la compañía, el cual deberá estar alineado al objetivo comercial de la empresa, trabajando en equipo con el Gerente de Recursos Humanos.

Crearé, informaré, actualizaré y gestionaré el contenido de las redes de MAN-SER S.R.L., con el objetivo de lograr una comunicación efectiva con sus clientes, candidatos y proveedores. Se medirá el crecimiento en las redes sociales utilizando las métricas que brindan los distintos

motores de las redes, ejemplo, evolución de la comunidad, compromiso y engagement, conversión y tráfico social.

Diseñará una nueva página web actualizada e integrada con las redes sociales, con sitios para el área de Recursos Humanos, compras, proveedores y clientes. Se visualizará en todos los dispositivos y se incluirá un Chatbot para asesorar y realizar atención al cliente.

La consultora seleccionada, será responsable de la búsqueda y selección del Gerente de Marketing y el directorio realizará la contratación.

Se realizará la descripción de puesto del Gerente en Marketing junto con Melina y Julián Mansilla.

Esta posición trabajará en equipo con el área de RRHH, y su objetivo será el público interno y externo.

El tiempo de implementación será de 60 días, comenzando con el proceso el 1 de julio hasta el 15 de agosto, fecha en que deberá comenzar con la inducción y trámites de ingresos finalizando el 30 de Agosto.

Al contratar la posición del Gerente de Marketing se deberá sumar a los costos de la compañía un importe mensual de \$ 90000 incluye sueldo anual más contribuciones, SAC por \$37200. Sumar el costo por única vez de \$ 48000, correspondiente a los honorarios de la consultora que realizará la búsqueda, tomando un coeficiente de mercado de 0.80 sobre remuneración.

#### *Contratar un Community Manager para Implementar y capacitar en las herramientas de comunicación*

Se contratará un Community Manager externo, quien dependerá de la Gerencia de Marketing, la consultora seleccionada deberá ser especialista en comunicación y generación de contenidos.

El Community Manager, desarrollará estrategias innovadoras de comunicación para lograr un buen posicionamiento de la marca, logrando un aumento de presencia en las redes, y una relación directa con el público interno y externo, con el objetivo de posicionar la marca en el mercado.

Dentro del servicio que brindará el Community manager, incluye el manejo de las comunidades y redes de la Cía., dentro de las herramientas Facebook, Instagram, LinkedIn, canal de YouTube para videos institucionales y el armado de la Página Web corporativa.

Las herramientas internas que se utilizarán serán las correspondientes a Microsoft 365, Yammer para comunicar información general de la empresa y Team para generar reuniones, Workshop, reuniones con clientes, capacitaciones internas y externas. Para comunicación corporativa externa, se contratará el servicio de YouTube y LinkedIn,

Trabajar con las herramientas de Microsoft 365 , nos permite mejorar la productividad de los empleados, ya que las mismas permite trabajar en tiempo real y en forma de colaboración. Yammer, es el Facebook empresarial, permite la comunicación por proyectos, campañas o tareas, hace que todos participen, aporten ideas, sigan a otros empleados de la compañía y comparten información.

Para trabajar sobre la estrategia y acordar el contenido que se subirá en las distintas herramientas, se deberán realizar reuniones entre el Community Manager, la Gerencia de Marketing y Gerencia de RRHH, Estas reuniones serán al inicio del proyecto en forma diaria, y una vez planteada la estrategia en forma semanal, todos los acuerdos deberán ser formalizados por minuta de reunión.

Capacitar al personal en el manejo de estas herramientas, estará a cargo de personal de Microsoft y LinkedIn, realizando un curso por Web de una duración de 10 horas, distribuidas en 5 módulos de 2 horas. En el Primer Módulo se presentarán las distintas herramientas y se ayudara a la configuración de cada cuenta, se brindarán por medio de videos en YouTube. Cada empleado realizará la capacitación desde su Notebook, celular y en las distintas pantallas que hay en la compañía. El tiempo de capacitación será de 90 días a partir de la contratación del Gerente de Marketing., la capacitación está incluida en el costo de las licencias de Microsoft.

La gerencia de Marketing será la encargada de la contratación del Community Manager, quien deberá comenzar su trabajo a partir del 1 de octubre. Con fecha 30 de noviembre ya deberá estar implementada la estrategia. El costo de la contratación del Community Manager será de \$20000 mensual.

### *Definir y Comunicar, la Propuesta de Valor Empleadora (EVP)*

Definir una propuesta de valor al empleado (EVP), ayudará a diferenciar a MAN-SER S.R.L. del resto de las empresas, ayudando de esta manera a retener y atraer los mejores talentos.

Crear beneficios y realizar acciones que sumen valor al empleado, contribuyen a su motivación y compromiso, generando embajadores de la marca empleadora, disminuye la rotación del personal, aumentando la productividad y obteniendo un ahorro en la gestión de los RRHH.

Una EVP bien comunicada, es clave para el posicionamiento de la compañía como marca empleadora y genera un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados, debe ser conocida por todos, tanto los empleados internos como el público externo.

Definir el público objetivo, analizar por medio de distintos medios como encuestas o focus group, la situación actual de empleados y candidatos, de esta manera el Gerente de RRHH junto con el Gerente de Marketing, serán responsables de definir y comunicar las distintas propuestas de valor para el empleado.

Una vez aprobada por el directorio la Propuesta de valor (EVP), se darán a conocer internamente por Yammer, Youtube y Flyers electrónicos y al público externo por medio de Youtube, LinkedIn y la Web de la empresa.

Los recursos necesarios para su comunicación serán las licencias de Microsoft habilitadas y la página Web actualizada y en funcionamiento.

El equipo de Marketing contratará las distintas herramientas que ofrece Microsoft 365 para las empresas, por medio de la cual se realizará todo tipo de comunicación con los clientes internos y externos.

El tiempo de implementación se estima en 30 días a partir del 1 de septiembre al 01 de octubre.

Contratar las licencias de Microsoft 365 tiene un costo anual por 50 licencias de \$2500, la capacitación está incluida en este costo.

*Marco de tiempo para la implementación.*

Tabla 2

*Diagrama de Gantt*

Propuestas	Responsable	Meses					
		1	2	3	4	5	6
1. Contratación de Gerente de RRHH	Directores						
2. Contratación de un Gerente de Marketing	Directores						
3. Contratación Community Manager	Gerencia de Marketing						
4. Contratar las herramientas de Comunicación.	Gerencia de Marketing						
5. Definir y Comunicar, la Propuesta de Valor Empleadora (EVP)	Gerente de RRHH y Gerente en Marketing						
6. Capacitar a empleados y líderes	Microsoft						

Fuente: Elaboración propia.

*Evaluación del impacto para la implementación*

El Retorno de la Inversión (ROI, por su definición en inglés Return on Investment), es un indicador que permite medir el rendimiento de una inversión, a través del cociente entre los beneficios netos obtenidos y la inversión realizada.

Según la información brindada del informe financiero de la empresa MAN-SER S.R.L. el resultado correspondiente al año 2018 fue de \$ 13118036, 11, para sacar el resultado aproximado a la fecha, se toma el índice de inflación anual del año 2019(54) y 2020(36) y a mayo del 2021 (21,50).

Tabla 3

## Resultado

Detalle	Importe
Resultado del ejercicio al 31/12/2018	\$13118036,11
Resultado del ejercicio al 31/12/2019 índice de inflación 53,83.	\$20179474.95
Resultado del ejercicio al 31/12/2020 índice de inflación 36,15.	\$27474355.14
Resultado del ejercicio al 31/5/2021 índice de inflación 21,50	\$33381341.50
Beneficio pretendido 10%	\$3338134.15
Inversión	\$1091266.00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4

## Inversión

Detalle	Inversión
Sueldo del Gerente de RRHH	\$463400
Honorario a consultora por búsqueda de Gerente de RRHH	\$ 56000
Sueldo Gerente Marketing	\$397200
Honorario de consultora por búsqueda Gerente de Marketing	\$48000
Licencias Microsoft	\$41666
Honorarios de la consultora	\$25000
Honorarios Community Manager	\$60000
<b>Total</b>	<b>\$1091266-</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## Formula del ROI

Beneficio – Inversión x 100                      3338134,15- 1091266=2.059 x 100= 205.90

Inversión    1091266

Como se observa en los resultados, al utilizar la fórmula de ROI, el resultado de la propuesta de implementación es positivamente rentable esto significa que por cada peso invertido MANSER S.R.L. recupera 2.059.

## **Conclusión y Recomendaciones**

Como conclusión del trabajo efectuado para la empresa MAN-SER SRL, a través de conocimientos técnicos se detecta que es necesario tener en cuenta una serie de mejoras e implementaciones.

Para atraer, retener y motivar a los empleados MAN-SER SRL. Deberá implementar una efectiva gestión sobre su marca empleadora, logrando con la misma un mejor posicionamiento en el mercado, ahorrando costos.

Trabajar sobre la marca empleadora, permite un aumento significativo de la productividad, y mayor compromiso de los empleados en pos de los objetivos comunes de la empresa.

Profesionalizar las áreas de RRHH y Marketing, con el objetivo de trabajar desde ambas áreas en la gestión del talento, incorporando nuevas herramientas que permitan sustentar y fortalecer la comunicación interna y teniendo mayor presencia en las redes, permitirá tener mayor presencia en el mercado, mejorando la productividad y aumento de clientes no solo nacionales sino también internacionales.

Se aconseja, crear e implementar políticas de RRHH, de capacitación y desarrollo de carrera, para potenciar su propuesta de valor al empleado (PVE). Seguir actualizando las herramientas de comunicación tanto interna como externa, que permita mantenerlos en el mercado como marca empleadora.

## Referencias

Abrate, Verónica Daniela (2019) Repositorio Siglo XXI, Córdoba, Trabajo académico Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones. Recuperado <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19052/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20Veronica%20Daniela%20Abrate%20-%20veronica%20abrate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Andrea Linardi y Miguel Cortina (2019). Marketing para Recursos Humanos. Argentina Granica

Banco Central de la República Argentina, (2021) <http://www.bcra.gov.ar/>.

Banco Central de la República Argentina, (15/9/2020), recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/medidas-bcra-garantizan-divisas-para-recuperacion-economica-.asp>.

Banco Mundial, <https://www.bancomundial.org/es/home>.

Borracchia, C. (2018). Las compañías también tienen zona de confort. Recuperado de: <https://www.combolatam.com/zona-de-confort>

Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. Recuperado de: <https://www.uom.org.ar/site/conveniosy-salarios/>

Convenio Colectivo de Trabajo N° 251/95 Recuperado de: [http://asimra.org.ar/web/pdf/gremiales/covenios\\_colectivos/TextoCCT251\\_95.pdf](http://asimra.org.ar/web/pdf/gremiales/covenios_colectivos/TextoCCT251_95.pdf).

Decreto 266/2021 DECNU-2021-266-APN-PTE Prohibiciones de despido y suspensiones. Prórroga Decreto 266/2021, Argentina. 21 de Abril de 2021.

Esquivel. M, (28/2/2016) “Mucho más que Marketing. Construir la marca empleadora es el gran desafío para las empresas.27/4/2021. Se recuperó de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas-nid1875059/>.

INDEC, Informes técnicos / Vol. 5, n° 67 del 15/4/2021. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>.

INDEC, 31 de Marzo 2021. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>.

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

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.

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

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

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

Ley N° 27541. Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia pública. S.f.

Ley N° 27555. Régimen legal del contrato de teletrabajo, Argentina. 19 de Enero de 2021.

Ley N° 27614. Ley de Financiamiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación. Argentina. 12 de Marzo de 2021.

Ley N° 25675. Política ambiental. 6 de Noviembre de 2002.

Ley N° 25612. Gestión integral de residuos industriales. 29 de Julio 2002.

Ley N° 25688. Régimen de gestión ambiental de aguas. 3 de Enero de 2003.

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 13 de mayo de 1976.

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

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

Manpowergroup, (2015), *El Nuevo Rol de la “Marca Empleador”*: si Construyes Nombre, el Talento Humano Llegará. Se recuperó de: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3326-8212858306037.pdf>.

Manpowergroup (2020), *Encuesta de expectativa de empleos Q12021* Se recuperó de: <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-humano/EOSQ22021#:~:text=La%20Expectativa%20Neta%20de%20Empleo,una%20ENE%20de%20%2B7%25>.

Manpowergroup, 26 de Febrero 2021, *Talento en fuga los argentinos miran propuestas afuera*. Se recuperó de: <https://blog.manpowergroup.com.ar/empresa/talento-en-fuga-los-argentinos-miran-propuestas-afuera/>

Manpowergroup, 10 de Febrero 2020, *El origen genuino de la marca empleadora*. Se recuperó de: <https://blog.manpowergroup.com.ar/empresa/el-origen-genuino-de-la-marca-empleadora/>

Manpowergroup, *La fábrica del futuro*, s.f. se recuperó de <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/mundo-del-trabajo/la-fabrica-del-futuro>

MAN-SER S.R.L. s.f. <http://www.man-ser.com.ar/>

Microsoft 2021 se recuperó de <https://www.microsoft.com/es-ar/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2>

Randstad, *La importancia de la Marca Empleadora*, s.f. se recuperó de [https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)

Resolución 60/2021. Ciudad de Buenos Aires. 10 de Febrero de 2021

Roberi, (2020). *Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y Trabajo final de grado*, Manuscrito científico, Repositorio Universidad Siglo XXI Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18974>

Sebastián Kossacoff. 16 de Octubre 2020. *La Industria Metalúrgica Apuesta Por La Innovación Tecnológica*. Se recuperó de: <https://dinobartoli.com.ar/2020/10/16/la-industria-metalurgica-apuesta-por-la-innovacion-tecnologica/>

Sodexo *Guia el Employer Branding*, s.f. se recuperó de <https://info.sodexo.es/employer-branding>

## **Anexos**

### Anexo I: Descripción de Puesto

Departamento: Recursos Humanos

Cargo: Líder de Recursos Humanos

Reporta: Melina Mansilla

Supervisa: Analistas (2)

Coordina con: Dirección, Marketing, Compras, Administración, Producción, Legales, Seguridad e Higiene.

#### *Misión de Puesto*

Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de Recursos Humanos orientados a apoyar a la organización en el logro de sus metas y estrategias de negocio.

#### *Funciones y Responsabilidades Principales*

1. Definir, en conjunto con la dirección, la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades de recursos humanos de la empresa, dentro de las directrices fijadas por la dirección y de acuerdo a las estrategias del negocio.
2. Establecer, en conjunto con la dirección, los objetivos y el presupuesto anuales para su gestión y garantizar su cumplimiento.
3. Establecer y velar por el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles internos para las actividades relacionadas a su gestión en las distintas áreas de la empresa.
4. Establecer y analizar indicadores de gestión de su área.
5. Asesorar a los líderes de la empresa en acciones disciplinarias, políticas y procedimientos de Recursos Humanos, etc., según sea requerido.
6. Asegurar, por parte de la empresa, el cumplimiento de las disposiciones legales del país en materia laboral.
7. Planificar y ejecutar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal de la empresa, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, con el objeto de garantizar

la disponibilidad de personal, según sea requerido.

8.. Administrar los legajos del personal de la empresa

9. Desarrollar y actualizar las descripciones y perfiles de puestos de la empresa.

10. Desarrollar una política de remuneraciones, asegurando que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos y que el mismo se mantenga acorde con las ofertas del mercado.

11. Planificar, controlar y coordinar el programa de evaluación de desempeño del personal de la empresa, con el fin de identificar necesidades y establecer programas que contribuyan al mejoramiento de la productividad del personal de la empresa.

12. Planificar, diseñar, implementar y dar seguimiento a programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera que permitan un mejoramiento constante y de superación del recurso humano de la empresa.

13. Planificar, diseñar e implementar programas de motivación e incentivos dirigidos al personal de la empresa a fin de fortalecer un ambiente laboral positivo, de autosuperación y de servicio al cliente.

14. Garantizar la disponibilidad de recursos en su área y velar por que los colaboradores cuenten con las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño óptimo de sus funciones, con el fin de que se puedan ofrecer servicios de alta calidad de forma oportuna y efectiva.

16. Presentar reportes periódicos a la dirección sobre los resultados de su gestión.

17. Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas al área bajo su gestión.

18. Trabajar en equipo con el departamento de Marketing, para posicionar como marca empleadora a la empresa.

### *Educación Formal*

Conocimientos básicos requeridos para ocupar el cargo y realizar las funciones en forma eficiente. Licenciatura en gestión de los Recursos Humanos o equivalente. Dominio idioma inglés.

### *Experiencia*

Experiencia requerida en posiciones similares, no menor a 10 años.

### *Relaciones Internas*

Interacción entre las personas de la organización manifestada en la comunicación, colaboración y trabajo en equipo.

*Relaciones*

*Externas*

Interacción con clientes, proveedores, autoridad y organismos externos, para el logro de los objetivos del puesto.

*Optimización*

Contribución en las mejoras de los procesos, la estructura de la empresa y los resultados finales de la organización, mediante el mejoramiento de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, la reducción de los costos, y la modernización de los procesos de trabajo.

*Personal*

*a*

*Cargo*

2 personas bajo su supervisión.

*Competencias*

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente

Trabajo en Equipo

Liderazgo

Planificación y Organización

Administración del Capital Humano

Comunicación

Proceso Analítico

Conocimientos Específicos y Utilización de Metodologías y Herramientas

Persuasión y Negociación

*Conocimientos Específicos y Utilización de Metodologías y Herramientas.*

- Habilidades gerenciales (manejo de presupuesto, análisis de estados financieros, planeación estratégica, entre otras).
- Dominio de MS Windows
- Dominio de MS Office (Word, Excel, Power Point).
- Dominio de MS Outlook (e – mail).

- Conocimiento de Sistemas de Calidad y Servicio.
- Conocimiento de las leyes laborales vigentes.

## Anexo II: Modelo de Encuesta de clima Laboral

CALIFICACION	PUNTUACION
DEFINITIVAMENTE NO	1
PROBABLEMENTE NO	2
INDECISO AFIRMACION	3
PROBABLEMENTE SI	4
DEFINITIVAMENTE SI	5

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron informados los objetivos y políticas de la misma					
2	La información que recibe periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente					
3	La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio					
4	Son delegadas claramente responsabilidades al interior del grupo de trabajo					
5	Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores					
6	Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo					
7	Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo					
8	Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo					
9	Los problemas laborales los soluciona con sus compañeros de trabajo					

10	Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo					
11	Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo					
12	Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.					
13	Existe colaboración entre los empleados de la empresa					
14	Para realizar su trabajo el tiempo es suficiente.					
15	Recibe información sobre los acontecimientos de la empresa.					
16	Cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.					
17	Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas					
18	Siempre que se inicia un trabajo se tiene claridad de cómo va a realizarse este					
19	La información de interés es comunicada oportunamente					
20	Le fue suministrada al ingresar a la empresa sobre las obligaciones y labores a desempeñar.					
21	Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.					
22	En la empresa existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo					
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión					
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.					
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.					

