

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



**Plan integral de Marca Empleadora**  
*Planificación y aplicación en MAN-SER S.R.L Productos y servicios  
industriales*

Alumno: Robert Ordoñez, Paula Carolina

DNI: 38.078.383

Legajo: VRHU17147

Profesora: Gambino, Natalia

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi familia, quienes son mis pilares y quienes me han acompañado en todo momento durante este camino. Siempre con sus palabras de aliento, quedándose a mi lado incluso cuando las cosas se pusieron difíciles, apoyándome, ayudándome a no rendirme. Demostrándome que siempre se puede.

Agradecer también a cada persona que me rodea y que de alguna manera u otra me entendió en esos días en los que no pude presenciar algún momento importante, por estudiar.

Durante este camino transitado, laboralmente también me ayudó mucho ya que sin ello no hubiera llegado a esta instancia.

Y dejar también por escrito, si alguien lee este trabajo e incluso estas palabras, decir que siempre se puede, que con sacrificio y perseverancia se pueden conseguir todos los objetivos personales que nos proponamos.

## **Resumen**

El presente reporte de caso se planteó con una visión de Recursos Humanos para Man Ser S.R.L, una empresa ubicada en la provincia de Córdoba y dedicada al rubro metalúrgico, con una excelente calidad en sus productos, servicios y experiencia en el cliente. El objetivo fue implementar mejoras para reflejar un aumento en su productividad. Para ello, en una primera instancia de investigación, a través de diversos métodos de análisis, tales como FODA, PORTER, PESTEL, se obtuvo como diagnóstico; desorganización en diferentes áreas, cuellos de botellas, falta de capacitación en los empleados, desmotivación, incomunicación e incluso desorganización en los procesos. Ante lo descripto anteriormente, se propone como posibles soluciones: contratar a través de una consultora un Community Mánager, la implementación de una intranet; la materialización de mejoras físicas en los espacios laborales y desarrollar un plan de beneficios para su nómina de empleados. Para la puesta en marcha de los lineamientos enunciados, se analiza el costo de implementación de estos, concluyendo que la compañía obtendrá un 134% como retorno de inversión, siendo este un crecimiento exitoso para la misma.

*Palabras claves:* Employer Branding – comunicación interna – planificación estratégica - motivación

## **Abstract**

This case report was raised with a vision of Human Resources for Man Ser S.R.L, a company located in the province of Córdoba and dedicated to the metallurgical sector, with excellent quality in its products, services and customer experience. The objective was to implement improvements to reflect an increase in their productivity. For this, in a first instance of investigation, through various analysis methods, such as FODA, PORTER, PESTEL, a diagnosis was obtained; disorganization in different areas, bottlenecks, lack of employee training, demotivation, lack of communication and even disorganization in the processes. Given the above, it is proposed as possible solutions: hire a Community Manager through a consultant, the implementation of an intranet; the materialization of physical improvements in work spaces and developing a benefit plan for its employee payroll. For the implementation of the stated guidelines, the cost of implementing them is analyzed, concluding that the company will obtain a 134% return on investment, this being a successful growth for it.

*Keywords:* Employer Branding - internal communication - strategic planning – motivation.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 4  |
| <b>Análisis de la situación</b> .....  | 7  |
| <i>Análisis PESTEL</i> .....   | 9  |
| <i>Análisis PORTER</i> .....   | 11 |
| <i>Análisis FODA</i> .....   | 12 |
| <b>Marco teórico</b> .....   | 18 |
| <i>¿Qué es la marca empleadora o Employer Branding?</i> .....                                  | 18 |
| <i>Planificación estratégica</i> .....   | 18 |
| <i>Comunicación interna</i> .....  | 19 |
| <i>Motivación</i> .....  | 20 |
| <b>Diagnóstico y discusión</b> .....   | 21 |
| <b>Plan de implementación</b> .....  | 23 |
| <i>Objetivo general</i> .....  | 23 |
| <i>Objetivos específicos</i> .....   | 23 |
| <i>Alcance</i> .....   | 23 |
| <i>Honorarios por la propuesta</i> .....   | 28 |
| <i>Medición de la propuesta</i> .....  | 29 |
| <b>Conclusión</b> .....  | 31 |
| <i>Recomendaciones</i> .....   | 32 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 33 |
| <b>Anexos</b> .....  | 35 |
| <i>Anexo 1: Perfil de puesto – Community Manager</i>   |    |
| <i>Anexo 2: Implementación de una intranet</i>   |    |
| <i>Anexo 3: Implementación de un plan de incentivos y beneficios internos para el empleado</i> |    |

## Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar del sector metalúrgico que se encuentra situada al sudeste de la ciudad de Córdoba, en calle 2 de septiembre al 4724, Barrio San Pedro Nolasco.

Fue creada por el Sr. Mansilla Luis en la década de los 90 y desde el fallecimiento de él (año 2009), es dirigida por sus hijos Julián y Melisa Mansilla.

La firma apunta a un mercado nacional como el eje de su producción, específicamente en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Logrando presencia en casi todas las regiones del país.

Analizando la información sobre MAN-SER S.R.L., se identifica como problemáticas a tratar: En primer lugar, la organización posee un esquema centralizado y cerrado para la toma de decisiones, nucleado únicamente en el grupo familiar aumentado la subjetividad en los distintos niveles de cada sector.

Por otro lado, al observar la composición de la nómina laboral se detecta escasa diversidad tanto en aspectos de género como en edades; cuenta con un total de 30 empleados, el 90% de ellos es masculino con un promedio de edad de 50 años. Siendo esto un limitante para proyecciones de carrera y crecimiento organizacional como para la atracción de nuevos talentos.

Transversal a las problemáticas mencionadas anteriormente, por último y no menos importante, existe un deterioro en la comunicación tanto interna como externa. Donde se identifica que su único medio para publicitar la empresa es a través de una página web que no se encuentra actualizada y está en permanente mantenimiento. Brindando una imagen digital negativa y poco atractiva considerando la globalización de los mercados. Pero... "¿Para qué sirve la mejor campaña publicitaria si el producto no llega a la góndola, o si el sistema de cobranzas molesta al cliente, o si los proveedores se quejan por el trato, o si la información interna no satisface los requerimientos competitivos? Todos tenemos que ver con todo." (Bilancio, 2008, p.14). Es por esto por lo que se plantea la importancia de la comunicación y gestión de la marca empleadora.

Ante la falta de claridad, tanto en lo teórico como en lo práctico, el presente reporte de caso busca contribuir al desarrollo conceptual del tema objeto de estudio, como así también a los indicadores de este; y como consecuencia, facilitar su aplicación en el contexto organizacional. Además, servirá

como puntapié para futuros trabajos de investigación y para aquellas organizaciones que estén dispuestas a valorar su capital humano, crear acciones concretas y ocuparse de las experiencias que éstas generan, para lograr el compromiso y la fidelización del cliente interno.

Si bien la organización posee estas problemáticas; día a día trabaja para cumplir con su visión de ser una empresa reconocida tanto a nivel nacional como en Latinoamérica. Destacándose por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios, siendo el motor de todos estos logros su capital humano. Es decir que cuentan con los recursos necesario para poder aprender y mejorar los procesos internos y alcanzar las metas propuestas.

Al generar esta consciencia en los trabajadores, los gerentes deben brindar políticas, planes y herramientas concretas que les ayuden a poner en práctica los *conceptos teóricos* aprendidos. Una de ellas y de gran importancia, en el cumplimiento del fin propio de cada organización, es la gestión de la marca empleadora.

Relacionado a esto, la implementación de la marca empleadora o *employer branding* se refiere a la reputación que tiene una empresa como empleadora: los atributos que se destacan. Es un proceso que se diseña al interior de las empresas para identificar cual es el ADN de las organizaciones y comunicarlo, tanto al talento externo que se quiere atraer como al talento interno que se quiere retener. Es un concepto que abarca la imagen corporativa enfatizando en el empleado como ente fundamental en el proceso de desarrollo de marca. El *employer branding* se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados (actuales y potenciales) acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, p. 34). Es así como las percepciones se convierten en un activo intangible que se concentra tanto en el cliente interno como externo, representando al final un factor diferenciador a la hora de adquirir el mejor talento.

El hecho de que se investigue esta problemática evidencia los efectos positivos y la diferenciación que los mismos generan para la organización. A medida que la gerencia sea consciente de las carencias actuales de la empresa, las posibles estrategias a emplear y la preocupación de que se produzcan experiencias positivas por parte de sus empleados en situación de trabajo, no solo se traducirá en calidad laboral y productividad, sino también en el compromiso y la fidelización del cliente interno, lo que permitirá que la *Employee Experiencie* sea única, que desarrollen el sentido de pertenencia y orgullo , transformándose en vendedores de ideales de la compañía.

Dentro de los antecedentes, el primero de ellos fue desarrollado en Buenos Aires. El autor es Randstad (2017) quien en su trabajo titulado *La importancia de la marca empleadora y ¿Cómo ganar la batalla por el talento?* A través de una sólida estrategia de marca, comenta:

En una sociedad hiperconectada, la percepción de marca cobra una relevancia central. Las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que realizamos. Los sitios de opinión registran todos nuestros éxitos y fracasos. La información se difunde rápidamente gracias al avance de la tecnología. Por este motivo, es imprescindible velar por el cuidado de nuestra marca (Randstad, 2017, p.3).

Otro antecedente y de acuerdo con, Herrera (Córdoba, 2019): una empresa profesionalizada se caracteriza por las buenas prácticas en los procesos de gestión que pasan por la comunicación interpersonal e institucional, la organización de las personas que trabajan en ella, las estrategias económicas financieras, planes de producción de objetivos o servicios, planificación, ventas, aspectos legales, entre otros.

Como explica Caligari (México, 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. En este sentido, Hunckler (Buenos Aires, 2015) sostiene que las empresas no sólo tienen una reputación en el mercado por los productos que vende, sino también por su condición de empleadora.

Finalmente, si se piensa que, interpretar situaciones y provocar cambios en aquellos con los que las personas se relacionan o se quieren relacionar son conductas que permite crear valor para ellos mismos y para otros, no es absurdo llegar a la conclusión de que todos hacen marca empleadora, a diario. En realidad, se forma parte de una señal que emite la empresa y que el mercado la transforma en un significado de valor.

## **Análisis de la situación**

Para MAN-SER S.R.L. es fundamental la relación con el cliente, brindar seguridad, calidad y satisfacción sobre el producto agregándose el servicio postventa que esta ofrece y la oportunidad de fidelizar con consumidores nuevos se posiciona paralelamente a su misión:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER S.R.L., 2014, p.1).

La esperanza de la empresa de poder cumplir con la demanda del mercado y con los designios anhelados se apoyan en los siguientes principios: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y responsabilidad.

Una de las desventajas que se visualiza y que la empresa se encuentra en conocimiento es que algunos de sus clientes exportan a diferentes países de Latinoamérica productos fabricados por MAN-SER S.R.L., por lo que la empresa podría darle provecho a esta situación.

La compañía vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico. Se dividen los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. La clasificación se realiza dependiendo de la complejidad, dimensiones, cantidad y frecuencia de los pedidos.

La empresa está dividida por áreas de acuerdo con las funciones que se efectúan: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, posee asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Actualmente la gerencia general está a cargo de Julián Mansilla, uno de los hijos del fundador donde sus principales actividades son la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el

directorio familiar, que está conformado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque son los dos hijos mayores (Julián y Melina) quienes están al frente de la firma.

El sector de ventas está a cargo de los dueños, la empresa no posee medios de venta externos, sino que se realizan a través de los vendedores en forma personal o telefónicamente, desaprovechando la era digital que atraviesa al mundo donde las grandes empresas comercializan también sus productos por su propia página web.

Las tareas del área de compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. Alarmanamente, no cuentan con un sistema de inventarios ni llevan una planilla en la que consten las existencias.

En Recursos Humanos, la responsable es otra de las dueñas de la empresa propietaria también de la firma. Se contemplan algunas tareas vinculadas con el ingreso e inducción del personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Se detecta la falta de profesionalización ya que la selección de perfiles como ser de diseño o ingeniería se realizan de manera tercerizada, el encargado del área solo realiza búsquedas de perfiles operarios o producción. No poseen base de datos en digital respecto a los legajos, recibos de sueldos, control de ausentismo y períodos vacacionales. La parte *hard* como ser las liquidaciones las realiza el contador externo, la empresa no cuenta con un software específico contable, de manera que todo se hace a través de planillas de Excel, tampoco cuentan con un sistema de costeo. Si bien se preparan balances, no se realiza ninguna registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

Las motivaciones de los empleados se hacen a través de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales. Las capacitaciones deben ser registradas por el responsable de producción o la dirección de la empresa, lo cierto es que la implementación de dichas capacitaciones no garantiza completamente la eficacia y eficiencia, ya que se registra un porcentaje elevado de atrasos, llegando a entregar productos defectuosos, una acción que no se asemeja con la visión que tiene la compañía.

Para lograr que una empresa sea profesional en todos los aspectos se necesita incorporar herramientas, recursos y capital humano apropiados que favorezcan el crecimiento de ella. MAN-

SER S.R.L. debe superar el proceso de tomar decisiones de forma intuitiva a la toma de decisiones de forma analítica.

Frente a los dinámicos cambios sociales y económicos, se ha incrementado en la actualidad el clima competitivo en todos los ambientes. Éste plantea un reto constante para la supervivencia de las empresas y, por lo tanto, para las personas que las dirigen y trabajan en ellas.

En la actualidad, debido a estos frecuentes cambios, es importante contar con empresas que valoren su capital humano como el activo intangible más importante; por lo tanto, aumentan las necesidades de analizar la actitud de las personas frente al trabajo y las experiencias que tiene en sus puestos laborales. Trabajar en la productividad, sin tener en cuenta las variables que influyen en quienes pueden hacer que la misma disminuya o aumente (las personas) es un tema que las empresas deben dejar de lado. Para lograr entender el contexto de la organización MAN-SER S.R.L. desde distintas miradas se aplicarán las siguientes herramientas:

### *Análisis PESTEL*

Es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la empresa a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la compañía. Así de esta manera detectar oportunidades y amenazas de factores externos con el cual se pueden disminuir sus efectos negativos y aumentar las oportunidades.

- En lo político el ministro de Desarrollo Productivo, Matías Kulfas, presentó el Plan Argentina Productiva 2030 que proyecta crear más de 2 millones de puestos de trabajo asalariados formales en el sector privado, sacar a 9 millones de argentinos de la pobreza y crear más de 100.000 empresas. También conforme a la flexibilidad en tiempos de Pandemia, se retomaron las visitas y el contacto directo con las industrias metalúrgicas. (Ámbito, 2022)
- En lo económico, en medio del sombrío panorama en Argentina, poco a poco aparecen datos alentadores. Hay un incremento en la actividad económica y en el uso de la capacidad instalada de la industria y se espera que la economía de 2022 se recupere por encima de lo que cayó en 2020. Las expectativas macroeconómicas de los metalúrgicos cordobeses mejoraron desde la medición de agosto de 2019. El Banco Mundial proyecta un crecimiento económico para la

Argentina de 3,6% para 2022 y de 2,3% para el promedio de la región, en un contexto donde la guerra entre Rusia y Ucrania afectó la recuperación postpandemia. (El economista, 2022)

- En lo social, las cifras sobre la situación económica en Argentina son contundentes. Según los últimos datos oficiales, más del 40% de los argentinos son pobres y más del 10% indigentes. Mientras la tasa de desempleo, que está apenas por debajo del 10%, encubre mucho empleo informal, cuentapropista y de bajos ingresos. Los salarios de los empleados y los ingresos de los pequeños trabajadores independientes han perdido poder de compra en una economía con persistente alta inflación, que en 2022 superará el 50%. En Argentina la industria metalmeccánica reúne más de 24.000 establecimientos productivos distribuidos principalmente entre Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras tres provincias concentran el 90% del universo de firmas metalmeccánico. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88 %). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta nueve ocupados en promedio, con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales. Sin embargo, también operan en el sector empresas de una envergadura considerable, con más de 50 empleados. La industria metalmeccánica representa casi el 20% del empleo industrial, implicando más de 300.000 ocupados en forma directa. Esto la convierte en la segunda industria más generadora de empleo después del sector de alimentos y bebidas. Asimismo, se caracteriza por contar con alta presencia de recursos humanos calificados (en cargos medios más de la mitad son ingenieros, técnicos u operarios calificados). (INDEC, 2019).
- Respecto a lo tecnológico, en el transcurso de la pandemia COVID19 se tuvo que implementar medidas para poder avanzar con el sector escolar, universitarios y empleos. Uno de los cambios en los que fue difícil adaptarse fue el *home office*. Actualmente en donde la tecnología avanza rápidamente, trae aparejados también cambios en la economía, en lo social y en las inversiones, un ejemplo de ello es la moneda virtual Bitcoin (BTC). (INDEC, 2022).
- En cuanto a lo ecológico, el Art. 4º — La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto:
  - a) Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores;
  - b) Prevenir, reducir, eliminar o aislar los riesgos de los distintos centros o puestos de trabajo.

- c) Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto de la prevención de los accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral. (Infoleg, 2005).

MAN-SER S.R.L. no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, la misma debe gestionar el control de aceite que se recolecta en diferentes recipientes. Solo cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

- Y, por último, en lo que respecta a lo legal, la Ley 20744 de Contrato de Trabajo regula las condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros. Ley 25877 Régimen laboral. Ley 26088 Régimen de Contrato de Trabajo. Ley 19587 Higiene y Seguridad del Trabajo. Ley 24557 Riesgos de Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. Ley 14250 Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo. Las relaciones laborales de la empresa MAN-SER S.R.L. se encuentran reguladas por el Convenio Colectivo de Trabajo. Ley 19550 Sociedades Comerciales. (Ley 19550, 1984).

La empresa MAN-SER S.R.L. es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley.

### *Análisis PORTER*

El modelo de las 5 fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada. En otras palabras, este modelo investiga si es rentable crear una empresa en un determinado sector, en función de la estructura del mercado.

1. Rivalidad entre los competidores: MAN-SER S.R.L. es único proveedor y productor de protectores de bancada, por lo tanto, no tiene competencia en este aspecto. Pero sus principales competidores por productos son: Transfil SRL: Extractores de viruta y cintas de transporte, EISAIRE SRL: Máquinas lavadoras, Emprement SRL: Corte por plasma y talleres más pequeños: Plegado y punzonado.

2. Poder de negociación con los clientes: Posee una amplia cartera de clientes, clasificados por grandes y pequeños clientes. Volkswagen Argentina SA, AIT SA son sus principales clientes. Una gran ventaja que tiene MAN SER S.R.L. es tener stock de materia prima, que favorece en cuanto a plazos de entrega, calidad y precio.
3. Poder de negociación con los proveedores: Alguno de los proveedores que la firma tiene son: Sidersa SA (proveedor de chapa), Extrusora Argentina SRL (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio) y Alcenor SRL. Además, otra ventaja que posee MAN-SER S.R.L. es que posee stock de materia prima lo que le da margen de negociación respecto a precios y cantidad.
4. Amenaza de productos sustitutivos: El riesgo es bajo ya que ante la situación que se viene con la guerra de ucrania muchos productos se encuentran en falta. Tampoco se registran en la zona o cercana a la planta de MAN-SER S.R.L. productos que se asemejen tanto en la calidad y precio como los que la misma comercializa.
5. Barrera de entrada: Nuevos competidores: Para muchas empresas se les hace complicado estar a la altura de MAN-SER S.R.L. ya que posee calidad y precio en los productos y servicios que brinda. También se destaca la trayectoria y reputación que la compañía tiene. Debido a la situación que vive el país y el mundo actualmente muy pocas organizaciones se animan a invertir.

### *Análisis FODA*

Es una herramienta que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A través de esta se genera una matriz de análisis mediante la cual, se logra diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa o persona; a fin de desarrollar y alcanzar con éxito objetivos o estudiar los posibles desvíos.

De acuerdo con la situación de MAN-SER S.R.L., se visualiza:

Tabla 1 – Análisis F.O.D.A Empresa MAN-SER S.R.L.

| <i>Oportunidades</i>                     | <i>Fortalezas</i>   |
|--|---|
| Oportunidades de exportar productos      | Buena comunicación, trato y reputación con la cartera de clientes |
| Único proveedor de empresas automotrices | Certificación Normas ISO 9001                                     |
| Inauguración de una nueva planta         | Calidad de productos y servicios post venta                       |
| Actualización de sus medios de venta     | Tecnología e innovación   |
|  | Único proveedor de protectores de bancada                         |

  

| <i>Amenazas</i>                       | <i>Debilidades</i>  |
|---------------------------------------|---|
| Crisis económica                      | Empresa familiar  |
| Inflación                             | Falta de acciones de marketing                              |
| Competidores                          | Sobrecarga de tareas en algunos empleados de alta jerarquía |
| Falta de capacitación a los empleados | Área de Recursos Humanos poco profesional                   |
| Sistemas obsoletos                    | Falta de delegación   |
| Pandemia                              | Nómina de empleados con un promedio de 50 años de edad      |
| Comienzo guerra Rusia y Ucrania       | No posee inclusión de género, 90% personal masculino        |

Fuente: Elaboración propia

Analizando la situación, entorno y contexto de MAN-SER S.R.L. conforme a ello, se registra un crecimiento ascendente con el paso de los años e incluso con el cambio generacional. Pero no deja de lado que sus orígenes provienen de una empresa familiar. Su visión y misión se proyectan y equiparan a las grandes empresas, pero como se visualiza, tiene sus debilidades y amenazas.

La firma no posee medios de venta externos, actualmente la gestión de venta se ejecuta de forma personal y telefónica. Los pedidos y cotizaciones se efectúan por escrito ya que no cuenta con un software específico, de manera que todo se hace a través de planillas de excel y correo electrónico; siendo éste su único canal virtual que posee.

Las compras internas también se realizan por escrito. El medio de pago que utilizan para las cobranzas es por cheques, corriendo el riesgo de que no haya fondos. Es decir que el sistema interno que manejan ha quedado obsoleto frente a las nuevas tecnologías.

Por otra parte, al identificar las debilidades de MAN-SER S.R.L., un punto a trabajar es el desarrollo del Área de Recursos Humanos; ya que en la actualidad dentro del contexto organizacional global la misma es considerada una parte fundamental en la columna vertebral de las empresas.

Cabe destacar que en esta ocasión Recursos Humanos de MAN-SER S.R.L., solo está abocado a tareas administrativas que no aportan un valor agregado diferencial dentro del resultado final. El área necesita solidificar procesos internos en conjunto con los sectores que componen la organización, para crear una experiencia favorable tanto para el cliente externo como para su talento interno.

Tomando como referencias las oportunidades que tiene la organización, se puede identificar la posibilidad de crecimiento y desarrollo comercial. MAN-SER S.R.L. cuenta con un mercado interno y externo interesado en su producto, que asegura una proyección estable desafiando las circunstancias de la situación económica de Argentina. Para obtener el resultado, todas las áreas de la organización deberán impulsar internamente mejoras considerables.

Un *Employeer Branding* efectivo se traduce en la reducción desde un 10% de costos de contratación y en un 50% de aumento en el alcance y calidad en la búsqueda de nuevos perfiles (González, 2020); ya que los candidatos que se encuentran en búsqueda laboral manifiestan que no trabajarían para una empresa que tuviera mala reputación.

Haciendo referencia y de acuerdo con lo planteado por Herrera (Córdoba, 2019)

La valoración de la marca se compone en primera instancia por una mirada interna: cuando el área en cuestión alcanza un valor de marca alto, se facilita la implementación de cualquier programa, método o proyecto que proponga, dado que tanto los directivos como los colaboradores en general tendrán confianza en su gestión.

Es por tal motivo que a través de la visión de Recursos Humanos y con el compromiso de la alta gerencia de la organización se buscará propiciar el desarrollo profesional del sector.

Actualmente si se analiza la gestión de datos del personal, que forma parte de la nómina, se identifica que el proceso tiene puntos que se pueden mejorar y agilizar, garantizando una experiencia positiva para las futuras incorporaciones. Hoy en día tener un proceso de *onboarding*, ágil, no sólo ayuda a la imagen externa y posicionamiento de la marca empleadora de una organización, sino también brinda claridad y motivación para el nuevo capital humano con sus futuras tareas y metas.

En MAN-SER S.R.L, si bien se realizan acciones para lograr la motivación de los empleados, los procedimientos y etapas para la ejecución de dichas acciones son demorasas y subjetivas. Un ejemplo concreto de ello son las capacitaciones que se brindan, pues son los mismos colaboradores quienes deben solicitarlas al área de Recursos Humanos, no se identifica un cronograma anual de disertación unificado hacia los objetivos propuestos por la organización.

Lo anterior expuesto es un punto que debe ser contemplado y corregido, buscando crear una escala formal y objetiva en lo que respecta al análisis de necesidades de capacitación y formación del

personal. Esta escala debe ser el sustento para la elección y disertación de las distintas acciones de formación, teniendo el objetivo comercial de la organización también presente.

Otra acción que se menciona desde el área de Recursos Humanos es la gestión en la comunicación interna, pero al estudiar la información y datos de la organización se pueden observar consecuencias negativas en los resultados finales debido a interferencias en los canales internos de comunicación. El equipo no comparte toda la información y objetivos de manera clara, en ninguno de sus niveles jerárquicos, esta falta de datos genera demora en el desarrollo de cada una de las tareas, como así también ruidos que no ayudan al fortalecimiento del compromiso y cultura organizacional de MAN-SER S.R.L.

Identificando una debilidad dentro del FODA, se puede visualizar que el objetivo actual de Recursos Humanos está únicamente centralizado en tareas de índole administrativas; dejando de lado el desarrollo de una marca empleadora y la comunicación de ésta hacia el exterior.

Una empresa que posee una visión clara del mercado global actual, su competencia y busca permanecer durante el tiempo, está caracterizada por la planificación de sus buenas prácticas. El perfeccionamiento del *employer branding* en MAN-SER S.R.L. debe ser una técnica estratégica de valor, que da soporte a todos los esfuerzos que diariamente la gerencia y dueños de la organización realizan para poder mantenerse en el rubro y seguir creciendo ante las nuevas oportunidades.

Una marca empleadora exitosa desarrolla una temática, establece una imagen de la experiencia empleadora típica en una compañía, coordina con la marca corporativa de la compañía y llena de energía a los futuros candidatos de la organización. Cuando se trabaja con la marca empleadora, la organización debe pensar en la cultura, plan de carrera para los empleados, productos, balance entre la vida profesional y personal, estilo de liderazgo y los valores corporativos. (Institute of Management Administration, 2008). Ryan Estis, coach ejecutivo, plantea 8 pasos para construir una marca empleadora exitosa. Estos se centran en entender los objetivos organizacionales, identificar la necesidad de talento que acompaña a la misión corporativa, identificar los atributos de la marca empleadora y asegurarse de que el trabajo esté alineado con la promesa de la marca.

Una situación alarmante que ataca los principios propuestos por el *employer branding* es que dentro de MAN-SER S.R.L. existe un líder informal. Es decir, hay una persona que se destaca dentro del grupo por sus cualidades profesionales y humanas, es él quien que se encarga de capacitar a los

nuevos ingresantes, pero su figura no es contemplada y reconocida por la gerencia. Esto genera una discrepancia que aleja la visión de los colaboradores a la creación de una imagen corporativa positiva.

Otra desventaja que no puede quedar de lado es que al observar la composición de la nómina laboral se detecta escasa diversidad tanto en aspectos de género como en edades; cuenta con un total de 30 empleados, el 90% de ellos es masculino con un promedio de edad de 50 años. Siendo esto un limitante para proyecciones de carrera y crecimiento organizacional como para la atracción de nuevos talentos.

Entonces, la pregunta que se hacen los autores Hill y Tande (2006, p. 14) es "¿Qué debemos hacer o decir para atraer y retener al personal si debiésemos pagar un 20% menos que el mercado?". Las empresas deben preguntarse por donde deben empezar para poder reforzarse. Si se le pregunta a cualquier ejecutivo o manager sobre que se interpone en el camino de una mejor efectividad en el trabajo es habitual que mencionen la necesidad de una *mejor comunicación*. Esto permite a los empleados conocer sobre qué misión, visión y valores en los que se basa la compañía, compartir los triunfos y hacerlos participar del cambio organizacional. La buena comunicación es también sobre alentar a los empleados a comunicar la información que crean conveniente a la gerencia (Smith y Mazin, 2004).

En cuanto a la imagen organizacional, MAN-SER S.R.L. posee una página web que se encuentra desactualizada y en constante mantenimiento, siendo su único medio de promoción. No se realizan acciones de marketing, no poseen un asesor ni sector interno destinado a la publicidad. La pandemia obligó a las empresas a sociabilizarse con la tecnología, a invertir en ella. Por lo que para MAN-SER S.R.L., es una gran desventaja.

Para lo que respecta al comercio internacional, dentro de su esquema como empresa no se ha desarrollado dentro de este ámbito a pesar de tener una gran relación comercial con empresas multinacionales sin embargo no están inscriptos como importadores y exportadores, desperdiciando esta gran oportunidad y permitiendo a algo que se visualiza y que la empresa se encuentra en conocimiento es que algunos de sus clientes exportan a diferentes países de Latinoamérica productos fabricados por MAN-SER S.R.L.

Por último, a pesar de tener una estructura organizacional claramente definida, no concuerda con su código de ética y política de calidad, ya que hay una sobrecarga de tareas en algunos de los

miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Inclusive los mismos dueños tienen tareas pertenecientes a las distintas áreas. Además, contradictoriamente existen dos administrativos, pero dentro del propio organigrama no hay un área llamada administración. La dirección es estratégica, el tipo de liderazgo es formal (que fue designado por la empresa y forma parte de la estructura organizacional), el consejo familiar está integrado por la familia nuclear propietaria compuesta por cuatro socios, de los cuales solo dos trabajan y participan en la empresa. Existe falta de delegación.

“Todos deben involucrarse y ser activamente estimulados a participar” (Harrington, 1993, p.94). Si como gestores y administradores de la organización se puede lograr esta meta de manera innovadora, se va a obtener un valor diferencial en relación con la competencia.

Un pensamiento compartido en el mundo empresarial es que existen tres clases de compañías: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden, y las que se preguntan qué está sucediendo.

Es importante destacar que en lugar de permitir que el entorno defina su estrategia, la organización diseñe una estrategia que defina su entorno. En vez de asumir que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno actual, estas empresas desarrollan estrategias para cambiarlo.

Se concluye que, como miembros de una organización se debe ser conscientes de la importancia de la forma de actuar, del compromiso en el resultado final, y en la construcción diaria de la cultura organizacional. Nadie puede lograr alcanzar objetivos de manera individual, es conveniente trabajar para que cada colaborador de la empresa pueda desarrollar una visión sistémica de su trabajo, entendiendo a la misma como un todo y este todo, es más que la suma de las partes.

## Marco teórico

En este apartado, se desarrollan los principales conceptos de manera que aporten herramientas constructivas y destaquen la importancia de implementar la marca empleadora en una organización. Se comenzará con la conceptualización de Marca Empleadora o *Employer Branding* según autores referentes y luego con los conceptos relacionado al tema de estudio: Planificación estratégica, Comunicación interna, Motivación.

### *¿Qué es la marca empleadora o Employer Branding?*

El *Employer branding* es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una "plantilla comprometida" (Gavilán & Fernández, 2013, p.25). Antes las organizaciones sólo pensaban en posicionamiento y creación de marca en la mente de las personas externas para generar una compra, lo que se conoce como *top of mind*. En la actualidad, a lo que apuntan las empresas es a crear relaciones y compromisos con sus colaboradores. Ahora, el talento humano es el cliente principal de la organización. El *Employer branding* hace que los conocimientos y la experiencia de cada empleado se conviertan en capital intangible, esto es, el capital intelectual traducido en el conocimiento que aportan las personas, lo cual, constituye la riqueza más importante de las organizaciones. (Chiavenato, 2010). Las estrategias de *Employer branding* se enfocan en dos pilares fundamentales: el compromiso y la experiencia. Así como las estrategias de marketing buscan generar un compromiso entre el consumidor y la marca, las estrategias de *Employer branding* apuntan a que los colaboradores tengan un compromiso afectivo con la organización y, de esta manera, se dé un sentido de pertenencia en los trabajadores. (Mandhanya & Shah, 2000).

### *Planificación estratégica*

Según Weston (2020) la planeación estratégica se define como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan

estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

En las organizaciones es fundamental que los líderes cumplan con las competencias necesarias para desarrollar técnicas que lleven al nivel deseado, por tanto, la inteligencia estratégica evoca características militares porque contiene conocimiento específico, codificado, secreto y confidencial que requiere de un análisis crítico que sea constante, basado en seguimiento y control de las estrategias aplicadas (Serrato, 2018).

La Planificación estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el *qué lograr* (objetivos) al *qué hacer* (estrategias). Con esta se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La planificación estratégica asegura una estrategia sólida para cualquier tipo de organización (Rizzo & Castro, 2017). El planificar, en relación con el *employer branding*, no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario, debe estar perfectamente unida a todos los departamentos de la empresa (ventas, producción, calidad, personal etc.).

Cabe resaltar que, no existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de mercadotecnia. Esto se debe a que, en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades.

### *Comunicación interna*

La comunicación es una técnica que puede dividirse entre la comunicación interna y externa (Grönross, 1990). La comunicación interna está relacionada a todos los datos que se originan en la organización, para las personas de la empresa y, en su mayoría, no son expuestas para el cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos de esta. Con respecto de los espacios y modos en los que la comunicación circula, se define a la comunicación formal como aquella que se da a través de los canales y espacios comunicacionales explícitamente establecidos por la organización para tal fin. Asimismo, este tipo de comunicación se conforma a partir del lenguaje y los significados oficiales de la organización. La comunicación de una entidad es una sola, ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas expresamente hacia el exterior son indisociables, ambas se afectan y se relacionan. Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización. La

misión de la comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. Todos los colaboradores, necesitan conocer el rumbo hacia dónde se dirigen como conjunto. A su vez, es fundamental conocer qué se espera de cada uno de los miembros durante su participación en la vida de la organización. La comunicación interna permite que el capital humano conozca y comparta los principios y valores que direccionan la actividad de la compañía y que definen su rol y su aporte a la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen, y por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

### *Motivación*

La motivación es el resultado de la influencia recíproca del cliente interno y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico, distinto. Según Kreitner (1997, p.12) la motivación "representa aquellos impulsos psicológicos que causan la estimulación, la dirección, y la persistencia en acciones voluntarias dirigidas a objetivos concretos".

Enmarcando el concepto, dentro de la visión organizacional, para Newstrom (2007, p.42), la motivación en el trabajo se considera como "el conjunto de fuerzas internas y externas que permiten al empleado elegir un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras." Es importante destacar que cuando estas conductas son adecuadas, se alcanzarán las metas de la empresa.

Se considera que para que se dé la motivación en el trabajo se requiere que confluya la combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, de las cuales mayor interés se demuestra en tres elementos de ella: Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos: confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad, factores disfuncionales son los retrasos, ausentismos, el retiro y el bajo desempeño). Nivel del esfuerzo aportado (contraer compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante). Y persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con abandonarlo prematuramente).

A partir de lo desarrollado sobre *employer branding*, planificación, motivación y comunicación interna se concluye que las empresas deben estar conscientes que los esfuerzos que realicen para mantener a sus colaboradores motivados y contentos van a repercutir en un reconocimiento que fortalece el valor a la marca empleadora.

## Diagnóstico y discusión

De acuerdo con los hallazgos en el análisis de situación y lo conceptualizado en el marco teórico se plantean las problemáticas presentes en MAN-SER S.R.L:

En primer lugar, se puede mencionar la carencia de una planificación estratégica para la implementación de la marca empleadora. Esto trae como consecuencias pérdidas de posicionamiento frente a la competencia y la no formación de una cultura organizacional consolidada con el cliente interno.

En la actualidad las organizaciones tienen mayor dificultad por atraer capital humano idóneo y desarrollar un ambiente de fidelidad en sus colaboradores, debido a que el mercado laboral mejora constantemente sus ofertas y los beneficios no monetarios. Las estrategias para poder captar a talentos y generar una cultura positiva están presentes en todo momento, derivando de una buena política de atracción y retención de talento diseñada por el departamento de Recursos Humanos; como así también la gestión de la comunicación de su *employeer branding*.

La implementación de la marca empleadora une esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos y Marketing principalmente, pero también requiere del compromiso de las demás áreas que componen la organización. Lo que esto genera es la construcción de una buena reputación de la compañía, posicionándola ante los empleados actuales y futuros como un excelente lugar para trabajar. Busca atribuir a la empresa aspectos positivos de identidad corporativa que sean de interés tanto para candidatos como para colaboradores actuales.

Un plan para la implementación de la marca empleadora apoyará a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. "Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse, así como organizaciones inteligentes" (Guízar, 2008, p.31). Motivo por el cual favorecerá a toda la organización en el crecimiento y por ende al cumplimiento de sus objetivos.

Si se traduce la implementación del *Employer branding* en números, se puede establecer que un 90% de los candidatos que si aplicaran a un empleo de una empresa si ésta tiene una marca empleadora activa y sólida. Un 92% de las personas consideran cambiar su trabajo si esto significa ir a una compañía con excelente reputación, un 52% de quienes buscan actualmente trabajo manifiestan que

al momento de buscar empleo su primera opción de búsqueda es a través de un portal de empleo online y un detalle muy importante a destacar, el 79% de los empleadores cree que el marketing en redes sociales será la habilidad más demandada en el área de Recursos Humanos para el año 2020. (González, 2020).

En conclusión, por lo anterior expuesto se recomienda la implementación de un plan estratégico de marca empleadora considerando los efectos positivos que tendrá dentro de la organización. Tendrá como resultado el desencadenamiento positivo en efecto dominó, en donde: si se planifica estratégicamente, se logrará comunicar de manera efectiva logros, objetivos, misión y beneficios; esto a su vez generará un aumento en la motivación del empleado y el compromiso con el resultado de las tareas, dando la posibilidad de aumentar los niveles de fidelización, evitando la fuga de talentos.

Si al plan de implementación se le agregan personas capacitadas, para aumentar el desarrollo de aptitudes de cada colaborador y también, si cada jefe adquiere herramientas para motivar, crear sentido de pertenencia, transmitir confianza, trabajar en sinergia con el otro, mejoras de medios internos para la comunicación, jornadas de integración (*Team building, after office, home office*) y mejoras de los espacios físicos, el resultado será auténtico, mejorará la comunicación entre jefes y colaboradores, aumentará la retención de talentos, mejorará la motivación interna de la nómina, el nivel de atracción de nuevos perfiles será mayor. Porque contar con una sólida marca empleadora en la empresa, es contar con personas que le agregan valor a lo que uno hace, genera mayor compromiso y responsabilidad con la tarea y con los compañeros.

Es una inversión para MAN-SER S.R.L. Así, el retorno de la inversión se traduce en una mayor capacidad de producción, generando mayores posibilidades de ventas, en un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y, lo más importante seguir creciendo.

Se busca que todos participen en el proceso: no debería existir alguien en la institución que no conociera de qué se estaba hablando, todos deberían hablar el mismo lenguaje. Lograr compromisos reales y conscientes: todos y cada uno de los miembros de la institución, deben conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del personal de la entidad para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.

## Plan de implementación

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Elaborar un plan de gestión de marca empleadora en MAN-SER S.R.L, ubicada en la ciudad de Córdoba, con el objetivo de retener a los empleados aumentando la motivación, compromiso y también atraer nuevos talentos. Se espera que la compañía obtenga un 12% como beneficio económico.

#### *Objetivos específicos*

- Contratar servicios externos de un *Community Manager* a través de la consultora Randstad, con el objetivo de otorgarle personalidad e identidad de marca a la compañía.
- Implementar una *Intranet (Workplace)* con el fin de optimizar la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados.
- Mejorar las condiciones del ambiente físico laboral con la finalidad de mejorar el estado de anímico, físico y mental de cada trabajador.
- Desarrollar un plan de beneficios para el empleado, obra social, gimnasio, nutricionista, tarjetas corporativas con descuentos en supermercados, cine, combustibles, etc. bonos de producción, en donde se busca el aumento de la motivación en el colaborador para alcanzar los objetivos de la empresa, lo que da como resultado mayor satisfacción en el lugar de trabajo.

### *Alcance*

#### *Ámbito geográfico*

La propuesta se implementará en la empresa MAN-SER S.R.L. en la ciudad de Córdoba ubicada precisamente en la calle 2 de septiembre, Barrio Pedro Nolasco.

### *Temporalidad*

El plan de acción será desarrollado en el plazo de 10 meses de duración, con un inicio en Agosto del año 2022 finalizando en Mayo del año 2023.

### *Limitaciones*

El plan se encuentra sujeto a situaciones económicas y sanitarias a nivel país.

### *Acciones*

#### *Plan 1: Contratar servicios externos de un Community Manager*

El objetivo de esta acción es perfeccionar la imagen digital. Man Ser necesita mostrar los productos que comercializa, el servicio que brinda, exponer su interés en la experiencia del cliente, dar a conocer sus precios y los medios de pago que ofrece necesita distribuir contenido de mayor calidad, así multiplicará el alcance y relevancia como marca, logrará una mejor atracción de nuevos clientes y futuros talentos.

El contenido a publicar además de ser atractivo tiene que ser de calidad para ello además del trabajo que hará el *Community Manager* debe involucrarse tanto mandos medios como el resto de la organización. Generar ideas, promociones, participar de los *Hot Sale*, *Cyber Monday*, *Blue Day*, etc. Realizar jornadas con los empleados y proveedores, brindar charlas de concientización ambiental y seguridad en el trabajo. El público consumidor prefiere trabajar en empresas que utilicen las últimas actualizaciones digitales y, sobre todo, en compañías que se interesen por el bienestar de los empleados.

Contratar de manera externa los servicios tercerizados de un *Community Manager*, de ello estará a cargo la consultora Randstad. La búsqueda constará de dos meses de duración, comenzando en Agosto y finalizando en Septiembre. El analista (Ver Anexo I – Perfil del puesto) será responsable de:

Construir, administrar respecto a la identidad e imagen de la marca y de crear contenido innovador.

Actualizar la página web de MAN SER S.R.L e incorporar la opción de *e-commerce* para ventas, consultas *online* y envíos a domicilio.

Agregar opción de compra de servicio post venta y formas de pago.

Incluir la opción de diferentes idiomas en la página web.

Crear un usuario en Facebook, Instagram, LinkedIn para visualizar la imagen de la empresa en donde también se pueda consultar, cotizar y comprar.

Elaborar un calendario en función de lo que se quiere publicar, por ejemplo: día de los trabajadores metalúrgicos, día del padre, cumpleaños de la empresa y empleados, objetivos realizados, etc.

Posteo con una imagen de Man Ser agregando de comentario la visión, misión y valores.

Responder consultas e interactuar con los usuarios.

Posteo de los empleados en un día cotidiano en la compañía donde se hable de la importancia del trabajo en equipo.

Desarrollar una sección donde se puedan descargar los manuales de uso e instalaciones de equipos.

Tabla 2: *Presupuesto Plan 1*

| <i>Recursos</i>  | <i>Tiempo</i> | <i>Precio Unitario</i>            | <i>Total</i> |            |
|--|---------------|-----------------------------------|--------------|------------|
| Honorarios de consultora                                     |               | Única vez                         | \$ 25.000    | \$ 25.000  |
| Community Manager  |               | 12 meses                          | \$ 50.000    | \$ 600.000 |
| <i>Redes sociales</i>  |               |                                   |              |            |
| LinkedIn - <i>usuario premium</i>                            |               | Membresía por 12 meses            | \$ 4.500     | \$ 4.500   |
| Instagram  |               |                                   |              |            |
| Facebook   |               | Creacion de usuario por única vez | \$ 1.500     | \$ 1.500   |
| Twitter  |               |                                   |              |            |
| Comunicación, posteos periodicos (10 a 15 posteos mensuales) |               | \$300 por cada posteo/ 12 meses   | \$ 3.000     | \$ 36.000  |

Fuente: Elaboración propia

### *Plan 2: Implementar una Intranet: WorkPlace*

Esta acción propone brindar todos los recursos digitales necesarios bajo una aplicación web, donde se brinda estandarización y facilidad de uso, les permite a todos los empleados que componen la compañía interactuar con contenidos y aplicaciones. Se busca que todos estén informados formalmente con noticias relacionadas con la empresa e industria.

El objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a disposición activos como contenidos, procesos de negocios, herramientas. La duración de esta acción será de cuatro meses, comenzando en el mes de Septiembre teniendo una finalización en el mes de Diciembre.

Se plantea una intranet (Ver Anexo 2 – Workplace) que contenga:

Opción para solicitud de licencias especiales, vacaciones, ausencia por enfermedad.

Sección para firmar recibos de sueldo y descargar los mismos.

Opción para solicitud de reposición de indumentaria y EPP.

Actualizaciones de búsquedas internas de personal y planes de carrera.

Calendario de eventos y cumpleaños.

Mesa de ayuda.

Noticias actualizadas.

Se plantea aprovechar el espacio de la intranet para crear una sección que sea de utilidad para facturación, liquidaciones de sueldos, actualizaciones de precios, presupuestos y gastos internos.

Tabla 3: *Presupuesto Plan 2*

| <i>Recursos</i>  | <i>Tiempo</i> | <i>Precio Unitario</i> | <i>Total</i> |            |
|--|---------------|------------------------|--------------|------------|
| Implementación de la plataforma                                    | 2 meses       |                        | \$ 100.000   | \$ 100.000 |
| Mantenimiento mensual de la plataforma                             | 12 meses      |                        | \$ 10.000    | \$ 120.000 |
| Capacitación para Recursos Humanos para el manejo de la plataforma | 2 meses       |                        | \$ 5.000     | \$ 10.000  |

Fuente: Elaboración propia

### *Plan 3: Mejorar las condiciones del ambiente físico laboral*

En este plan se plantea crear un ambiente de trabajo positivo, ya que el contribuye a una mayor productividad y compromiso de los trabajadores. Por esta razón resulta importante que el mismo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad.

Se presenta la idea de crear un espacio dentro de las instalaciones de la organización para que los empleados puedan distenderse, donde se puedan brindar jornadas semanales, sentirse cómodos y

relajados. Esta acción tendrá una demora de seis meses, la misma tendrá comienzos en el mes de Octubre y terminará en el mes de Marzo del año entrante.

Crear jornadas semanales, por ejemplo: Viernes de almuerzo libre, *after office*, *team building*, etc.

Adoptar un sector de cocina y ambientarlo para que resulte acogedor.

Colocar dentro de los espacios cartelera con frases motivacionales.

Tabla 4: *Presupuesto Plan 3*

| <i>Recursos</i>                    | <i>Precio Unitario</i> | <i>Total</i> |
|------------------------------------|------------------------|--------------|
| Juego de mesa y sillas (40 sillas) | \$ 230.000             | \$ 230.000   |
| Heladera                           | \$ 65.000              | \$ 65.000    |
| TV 40"                             | \$ 65.000              | \$ 65.000    |
| Jarra térmica                      | \$ 8.000               | \$ 8.000     |
| Microondas                         | \$ 20.000              | \$ 20.000    |
| Tazas (40 unidades)                | \$ 35.000              | \$ 35.000    |
| Vasos (40 unidades)                | \$ 35.000              | \$ 35.000    |
| Platos (40 unidades)               | \$ 40.000              | \$ 40.000    |
| Juego de cubiertos (40 unidades)   | \$ 35.000              | \$ 35.000    |

Fuente: Elaboración propia

| <i>Recursos</i>        | <i>Precio Unitario</i> | <i>Total</i> |
|------------------------|------------------------|--------------|
| Cartelería (2 por mes) | \$ 4.000               | \$ 8.000     |

Fuente: Elaboración propia

#### Plan 4: *Plan de beneficios e incentivos internos para los empleados.*

El objetivo de esta acción es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, tratando de motivar al colaborador a ser lo más productivo posible. Los incentivos se enfocan en los esfuerzos de cada empleado en metas específicas de desempeño, además proporcionan una motivación verdadera que produce grandes beneficios para los empleados y también para la organización.

Los beneficios son remuneraciones no monetarias, complementarias al sueldo del empleado, están destinadas a mejorar la calidad de vida del trabajador favoreciéndoles el pago de servicios en su día a día.

Se plantea que los incentivos y beneficios (Ver Anexo 3 – Plan de beneficios para el empleado) no solo sean de forma individual, sino también de forma grupal siendo de esta manera un aumento para

lo que respecta el trabajo en equipo, mejorando la comunicación entre los compañeros, reduciendo las ausencias, mejorando la moral y productividad.

Por otra parte, al implementar este plan se pretende lograr mayor atracción y mantener al mejor talento del mercado, sin duda, son un motivo por el que los trabajadores decidan y/o elegir permanecer o pertenecer a la compañía.

Se pretende que mensualmente los empleados puedan tengan un incentivo y además el beneficio. Tendrá comienzo en el mes de Septiembre, para beneficios serán:

- Obra Social OSDE Plan 210, incluye el grupo familiar.
- Tarjeta corporativa con descuentos en supermercados, 2x1 en cines, tiendas de ropas, farmacias.
- Consultas mensuales con nutricionistas.
- Pase libre a gimnasios.
- Cobertura de almuerzo, viandas diarias.
- Día libre de cumpleaños.

Por otra parte, para los incentivos comprende:

- Bonos de producción (calculándose en porcentaje de producción mensual)
- Premios materiales/económicos por equipos destacados (cenas o almuerzos en restaurantes, viajes, etc.)

Tabla 5: *Presupuesto Plan 4*

| <i>Recursos</i>   | <i>Precio Unitario</i>         | <i>Total</i> |
|---|--------------------------------|--------------|
| Obra social OSDE Plan 210 (Descuento por cantidad de empleados afiliados)           | \$ 12.000                      | \$ 360.000   |
| Tarjeta corporativa (Descuento por cantidad de empleados afiliados)                 | \$ 10.000                      | \$ 300.000   |
| Nutricionista (Precio por cada clase - 2 clases al mes)                             | \$ 2.000                       | \$ 16.000    |
| Gimnasio (Descuento por cantidad de empleados afiliados)                            | \$ 1.000                       | \$ 30.000    |
| Viandas (Descuentos por cantidad de viandas y empleados, \$500 cada vianda por día) | \$300 x 22 días x 30 empleados | \$ 198.000   |
| Ayudas Escolares (Importe por cada empleado)  | \$ 10.000                      | \$ 300.000   |

Fuente: Elaboración propia

### *Honorarios por la propuesta*

Se toma como base el salario bruto que percibe un Analista de Recursos Humanos, \$85.000

### Medición de la propuesta

### Marco de tiempo para la implementación

Tabla 6. Diagrama de Gantt

| Acciones  | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |   |   |   | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   |
|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
|   | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| Contratación de un Community Mánager                        | ■      | ■ | ■ | ■ | ■          | ■ | ■ | ■ |         |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| Implementación de una Intranet                              |        |   |   |   | ■          | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| Mejoras de las condiciones del ambiente físico laboral      |        |   |   |   |            |   |   |   | ■       | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| Plan de beneficios e incentivos internos para los empleados | ■      | ■ | ■ | ■ | ■          | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■     | ■ | ■ | ■ | ■    | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación del impacto de la implementación

Para lograr una medición de las acciones a implementar se utilizará como herramienta el ROI. El Retorno de la Inversión es una métrica que se usa para medir para saber cuánto ganó la compañía a través de sus inversiones. Para calcularlo es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y finalmente dividir ese resultado por los costos totales. Su fórmula es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costo de la propuesta}}{\text{costo de la propuesta}} \times 100 =$$

Previamente se toma como base las ganancias que MAN SER S.R.L obtuvo en el año 2018, para lograr un óptimo porcentaje del Retorno de la Inversión, se muestra el modo para obtener las proyecciones:

Tabla 7. Forma de obtener las proyecciones

| AÑO   | 2016             | 2017             | 2018             | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                                  |
|-------|------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------------------------|
| IPC   |                  |                  |                  | 53,8% (Indec, 2019) | 42,02% (Indec,2020) | 50,9% (Indec, 2021) | 23,1% (Indec,2022 – Primer trimestre) |
| TOTAL | \$ 11.992.319,85 | \$ 10.501.650,21 | \$ 13.118.036,11 | \$ 20.175.539,53    | \$ 28.653.301,25    | \$ 43.237.832,35    | \$ 53.225.771,63                      |

Fuente: Elaboración propia

Se proyecta que, al finalizar el primer semestre del año 2023, MAN SER obtenga como resultado un aumento del 12% de rentabilidad y productividad comparado con el año anterior, es decir:

Beneficio por obtener 12% = \$ 6.387.092,59

Retomando lo anterior, se obtiene:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{costo de la propuesta}}{\text{costo de la propuesta}} \times 100$$

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\$ 6.387.092,59 - \$ 2.727.000,00}{\$ 2.727.000} \times 100 \\ \text{ROI} &= \\ \text{ROI} &= 134\% \end{aligned}$$

Se concluye que, el resultado es positivo, quiere decir que por cada un \$100 que la compañía invierta obtendrá como rentabilidad \$134 siendo este un beneficio importante para el crecimiento exitoso de la misma.

## Conclusión

El reporte de caso desarrollado tuvo como foco de análisis de situación de la empresa MAN SER S.R.L. ubicada en la ciudad de Córdoba, donde se concluyó que la organización efectúa buenas prácticas con su capital humano pero las mismas no son suficientes para alcanzar con éxito el crecimiento y proyección establecida en la visión.

El factor principal de esto es la falta de comunicación interna, planificación estratégica y motivación, es decir, la carencia de análisis, desarrollo, ejecución, control y evaluación de las acciones destinadas a la imagen de marca de la compañía y a los colaboradores, por parte de la empresa.

De esta manera se confirma lo expuesto presentado como en el apartado Introducción (p.4) sobre la realidad empresarial referente a las iniciativas aisladas, particularmente la forma de cómo se comporta la gerencia, según su percepción como necesidades de su capital humano sin tener en cuenta la planificación estratégica para generar experiencias positivas. Y así obtener resultados visibles difíciles de alcanzar sin esta práctica, tanto en los clientes internos, como los externos.

En conclusión, a esta dimensión, si la compañía no se ocupa por el desarrollo de las propuestas planteadas y sólo se centran en otros temas, dejando de lado la importancia de crear marca empleadora, no existirán colaboradores con sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafíos y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se amplíe la satisfacción.

Finalmente, el desarrollo de la marca empleadora le permitirá a MAN SER S.R.L. abrir su cartera de clientes con la oportunidad de obtener nuevos negocios y la atracción de futuros perfiles. Además, le permitirá ofrecer al máximo como organización para que los colaboradores se sientan comprometidos, valorados y únicos. De ser capaces de crear entornos agradables durante su vida profesional en la organización. Adoptar esta medida incluirá una importante inversión, pero los beneficios para MAN SER S.R.L serán aún más importantes, reflejándose en un aumento del 12% de su productividad.

### *Recomendaciones*

Para completar la propuesta en la empresa MAN SER S.R.L. se recomienda continuar con el plan implementado contando con el compromiso de la organización para que se lleve a cabo correctamente.

Se propone que la compañía en el mediano plazo incorpore un plan de comunicación interna y formación de líderes coach. Que incluya la incorporación de nuevos perfiles capacitados para realizar los procesos, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos, lo que respecta a reclutamiento, liquidación de sueldos, etc.

Es importante también que se desarrollen planes de capacitación haciendo hincapié en las necesidades de los colaboradores, puesto que, si bien se brindan capacitaciones, no se ven reflejadas en la confianza y conocimientos de ellos. Al mismo tiempo, se propone realizar encuestas de medición de planes de carrera, satisfacción y clima laboral.

Se recomienda crear un área de almacén donde además de incluir indumentaria y los EPP, se incluyan stock de la materia prima, ya que en ocasiones se desconoce la existencia del material para desarrollar la producción.

## Bibliografía

- Acep.org.ar (20 de diciembre de 20219). *Crecimiento de la inseguridad en la Argentina*. Recuperado de: <https://www.acep.org.ar/noticias-acep/anuario2009/528-crecimiento-de-la-inseguridad-en-argentina-27197339.html>
- Adimra (20 de abril de 2021) *Informe financiamiento PyME*. Recuperado de: <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>.
- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. Madrid: Netbiblo.
- Alles, M. (2013). *Social Media y Recursos Humanos*. Buenos Aires: E-Book Granica
- Argentina.gob.ar (18 de mayo de 2017). *Guía final para la producción sustentable*. Recuperado de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final\\_guia-metalmecanica\\_2.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf).
- Argentina.gob.ar. (20 de abril de 2021). *Se otorgó asistencia por más de \$2800 millones para investigación y producción de vacunas e insumos médicos den el país*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-otorgoasistencia-por-mas-de-2800-millones-para-investigacion-y-produccion-de-vacunas-e>
- Barrow, S. y Mosley R. (2007). *The Employer Brand, El cliente más exigente: Tu Equipo*. Barcelona: Ediciones 2000
- Barrow, S., Mosley, R. (2007) *El cliente más exigente: tu equipo = The employer brand: cómo comunicarle entusiasmo por la empresa*. Barcelona: Editores.
- Bilancio, G. (2008). *Marketing: las ideas, el conocimiento y la acción*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Libro Digital, EPUB
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Libro Digital, EPUB

- Busquet, Y. y Arno, F. (7 de abril de 2021). *El sector metalúrgico y los escenarios para este año. Baenegocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/economia/El-sector-metalurgico-y-los-escenarios-para-este-ano-20210407-0187.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México DF: Mc Graw-Hill.
- González, I. (2020) *Beneficios del Employer branding*. Recuperado de: [https://www.sobrevivirrhhe.com-Beneficios del Employer Branding – El Blog de Iñaki González](https://www.sobrevivirrhhe.com-Beneficios-del-Employer-Branding-El-Blog-de-Iñaki-González)
- Interim Group (25 de junio de 2021). *Encontrar empleo en el sector metal*. Recuperado de: <https://interimgrouphr.com/blog/busqueda-empleo/sector-metal-empleo/>.
- Randstad (2016). *La importancia de la marca empleadora*. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf).
- Randstad.com.ar (2014). *La importancia de la marca empleadora, construyendo una estrategia de employer branding*. Recuperado de: [https://randstad.com.ar/s3fs/media/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://randstad.com.ar/s3fs/media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)

## Anexos

### *Anexo 1: Perfil de puesto – Community Manager*

Descripción del puesto:

Puesto: *Analyst Community Manager*

Responsabilidades:

- Gestionar la imagen de la empresa.
- Enfocado a construir, gestionar, y administrar la comunidad online de Man Ser S.R.L.
- Diseñar e implementar estrategias de redes para cubrir con los objetivos de la compañía.
- Diseñar, publicar, editar y dar seguimiento diario.
- Controlar el diseño en las redes sociales.

Requisitos:

- Licenciado o estudiante avanzado de Marketing, Publicidad, Diseño gráfico, Comunicaciones o afines.
- Experiencia mínima de un año en el puesto.
- Sexo indistinto.
- Conocimientos en plataformas como Photoshop, Instagram, Facebook, LinkedIn, Google, Gmail, etc.
- Manejo de métricas e indicadores en redes sociales.
- Conocimientos en Inglés (no excluyente)
- Competencias requeridas: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de escucha y predisposición.

Anexo 2: Implementación de una intranet

The screenshot displays a Microsoft Teams interface for a 'Marketing Team' group. On the left, a navigation pane shows 'Home', 'Notifications', and 'Chat' sections. Below these are 'EXPLORE' options like 'News Feed' and 'Events', and a 'GROUPS' list including 'Project Round Table', 'Marketing Team', 'Company FYI', 'Learning & Development XFN', and 'Benefits Updates'. The main workspace shows a post from Julian Mansilla, dated '50 minutes ago', with the text: '¡Buenos días equipo! Buen comienzo de semana para ustedes. Recordarles que hasta el día jueves tienen tiempo de enviar a Recursos Humanos las respuestas del incentivo, recuerden que el mejor equipo tendrá un beneficio. Agradecerles de formar parte de esta compañía y con las esperanzas de que todos sigamos juntos avanzando Saludos para todos!'. Below the post, there are options to 'Like', 'Comment', and 'Share', and a comment from Astha Khattar. The right-hand pane shows the 'About' section for the group, including a description, a list of members, and a section for 'Shared In This Group' with a file named 'Spring/Summer'.

*Anexo 3: Implementación de un plan de incentivos y beneficios internos para el empleado*

Cobertura médica. Incluye grupo familiar

## OSDE 210

Incluye:

- **Emergencias las 24 horas.**
- Consultas médicas y odontología general.
- Internación en habitación individual.

Tarjeta corporativa con descuentos en supermercados, cines, combustible, etc.



Pase libre para gimnasios.

**Pase libre gimnasios, clases de aerobic: Beneficio otorgado para el personal de Man Ser, incluye pase libre, sin limite de horarios.**

**¡Incluye clases gratis con kinesiologos y nutricionistas!**



Dia libre de cumpleaños.



**Beneficio para todo el personal de Man Ser.**

**Solicitar obsequio y permiso con el superior del área.**