

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Posicionamiento de Marca Empleadora en Man-Ser S.R.L.”

Alumno: Daniel Zabala

DNI: 40109978

Legajo: VRHU18393

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Resumen

Man-Ser fue el objeto de estudio de este reporte de caso, empresa de la industria metalúrgica que surgió de una oportunidad otorgada a su fundador Luis Mansilla, que fue contratado como proveedor del lugar donde trabajaba habiendo incorporado tecnología para apuntar al segmento de las agroindustriales y autopartistas. En función del análisis realizado era necesario que modifique su forma de gestionar al talento humano, motivo por el cual fue iniciado el plan de posicionamiento de marca empleadora, que tuvo por objetivo posicionar a Man-Ser como marca empleadora para atraer y retener al talento humano obteniendo una mejora en sus ganancias netas del 5%. Teniendo como resultado un retorno de inversión de 205 %.

Palabras Clave: Marca Empleadora – Posicionamiento de Marca Empleadora – Programa de Valoración de Empleados.

Abstract

Man-Ser was the object of study of this case report, a company in the metallurgical industry that arose from an opportunity granted to its founder Luis Mansilla, who was hired as a supplier of the place where he worked, having incorporated technology to target the agro-industrial segment. and auto parts. Based on the analysis carried out, it was necessary to modify its way of managing human talent, which is why the employer brand positioning plan was initiated, which aimed to position Man-Ser as an employer brand to attract and retain human talent. obtaining an improvement in their net earnings of 10%. Resulting in a return on investment of 205%.

Keywords: Employer Brand – Employer Brand Positioning – Employee Assessment Program.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Análisis PESTEL	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
Análisis FODA.....	13
Marco Teórico.....	15
Marca empleadora.....	15
Atracción y retención del talento humano	16
Comunicación 2.0	16
Propuesta de valor de los empleados	17
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementacion.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcances.....	19
Acciones.....	19
Comprensión del concepto de marca empleadora	19
Implementación de Red Social Corporativa	20
Programa de valoración de empleados	21
Marco temporal de la implementacion	23
Evaluación del impacto de implementacion	23
Conclusión	25
Recomendaciones	25
Bibliografía	27
Anexos	29

Anexo I - Programa de formación en marca empleadora

Anexo II - Plan de Beneficios

Anexo III- Interfaz de red social

Anexo IV - Encuesta de clima laboral

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa cuya actividad principal es la fabricación y venta de productos y servicios industriales. Fue fundada en la provincia de Córdoba, por el Sr. Luis Mansilla, en el año 1995. Su casa central está ubicada en la ciudad de Córdoba y no posee filiales. MAN-SER S.R.L cuenta con una fuerte presencia en el mercado nacional, tanto en Córdoba como en las provincias de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

En el año 2009 la dirección de la empresa queda a cargo de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla. Ambos hermanos inauguran en el año 2012 una planta industrial nueva, con una superficie de producción que duplica a la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios, la cual en la actualidad cuenta con una disposición física de la planta distribuida por procesos. La estructura orgánica de la empresa está comprendida por las siguientes áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, los cuales están divididos en tres niveles jerárquicos. La gerencia esta a cargo de Julián Mansilla, el cual a su vez forma parte del directorio familiar, junto a la esposa del fundador y dos de sus hermanos.

En el año 2014 la empresa logra la certificación correspondiente al cumplimiento de las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001, para lo cual establece su compromiso de dirigir la compañía con una política de crecimiento sostenido, encuadrando la empresa en una gestión de calidad que permita lograr plena satisfacción de sus clientes en términos de calidad, innovación, adaptabilidad y celeridad en respuesta, además de crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo y por último, cumplir con la tarea de optimizar la rentabilidad a través de un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

MAN-SER. S.R.L. se destaca en diseñar, construir, reparar e instalar cualquier tipo de protectores telescópicos metálicos para cualquier tipo de máquina, además de contar con una amplia línea de diseño y fabricación de extractores de viruta, cintas transportadoras y maquinas lavadoras adaptables a las necesidades de cada cliente, los cuales operan en los rubros metalúrgicos, frutihortícolas, alimentarios, siderúrgicos y de logística, entre otros. Los servicios que actualmente ofrece MAN.SER. S.R. son: Corte plasma alta definición; Corte, punzonado cnc y plegado de chapa; Armado y soldadura (TIG, MIG, microplasma); Mecanizado; Diseño y adaptaciones para fabricación de acuerdo a las necesidades específicas

del cliente; Entrega del producto a domicilio; Instalación, reparación y mantenimiento industrial.

Los principales clientes de la compañía son: AIT S.A, Volkswagen Argentina S.A, Metalmecánica, Petrak y Scania. Mientras que sus principales competidores son: Transfil S. R. L., Eisaire S. R. L. y Empremet S. R. L.

En la actualidad la empresa presenta ciertas problemáticas relacionadas a recursos humanos, marketing, publicidad y algunos procesos internos. En relación a recursos humanos, la empresa no cuenta con un plan de incentivos para retener a los colaboradores o bien, atraer futuros candidatos. Solo se realizan tareas vinculadas al ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, premios grupales y algunas capacitaciones, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal la realiza una consultora. A su vez, no se registran acciones destinadas al control de la eficacia de las capacitaciones brindadas al personal.

Por otra parte, respecto al área de marketing, no se han realizado acciones concretas mas allá de una publicación aislada en alguna página del sector, su página web está en mantenimiento y tampoco se ha contado con su participación en ninguna feria especializada del rubro. No cuentan con asesoría interna o externa en materia de marketing o publicidad. Tampoco cuentan con una política de ambiente y gestión de residuos.

Por último, se detecta sobrecarga de trabajo en niveles jerárquicos y falta de delegación. En ciertos procesos se generan “cuellos de botella”, sobre todo en el sector de mecanizado, lo cual provoca demoras en las etapas posteriores y que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso, demorando así los plazos de entrega. Una de las causas de esto, es la falta de capacitación en los empleados. Otro inconveniente para destacar es la presencia de accidentes laborales relacionados a la falta de espacio suficiente para desarrollar determinadas tareas, ya que un sector de la planta se alquila como deposito para el acopio de maquinaria perteneciente a otras empresas.

Los antecedentes utilizados para este trabajo, los cuales sientan las bases de este fueron los siguientes:

Delgado Adriana (2019), expone en la investigación científica realizada en empresa de Buenos Aires, de cohorte no experimental cualitativo, que la marca empleadora ha sido una de las estrategias de atracción y retención del talento humano más eficaces. La mayoría de las

organizaciones de gran envergadura que han desarrollado estudios para comprender el fenómeno, concluyen que es necesario invertir en un sólido programa de atracción que además involucre aspectos de compensación y beneficios por grandes ventajas, entre ellas: disminuir los niveles de rotación de personal, adquirir fuerza laboral cualificada, evitar la llamada ‘fuga de cerebros’, aumentar su productividad y garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

Siguiendo a Diaz Liliana (2016) en su tesis de grado realizada en Salta utilizando como metodología una investigación exploratoria expone que el Employer Branding es una estrategia de atracción y retención del talento humano, es una consecuencia de la constante competencia que tienen las empresas por posicionarse entre las mejores, buscando ventajas para tener al mejor empleado y ser el mejor empleador frente a su competencia, lo que conlleva a establecer mecanismos de atracción y retención que cubran las expectativas y necesidades de los candidatos, tanto en su vida profesional como personal, es aquí, donde a partir de éste trabajo, se pretende que las empresas sean reconocidas por su marca personal y sean atractivas para trabajar en ellas.

Gomez Sebastian, Ruibal, Camila, Salom, Alexia y Stanta Pablo (2020) en una investigación explicativa y descriptiva de corte transversal realizado en Rosario, Santa Fe, Argentina explican que:

La marca empleadora es la gama más amplia de beneficios funcionales y emocionales, que las personas obtienen de su experiencia laboral. Muchas de ellas, como las oportunidades de carrera y crecimiento personal. Si bien la declaración propuesta debe tratar de capturar la ventaja más convincente ofrecida por el empleador, la declaración de posicionamiento global también debe enumerar algunos de los otros beneficios de apoyo que caracterizan a la completa oferta de empleo (pag.34)

El presente estudio resulta relevante y de sumo interés, en tanto permite evidenciar la importancia de desarrollar políticas y estrategias de gestión del capital humano que acompañen el desarrollo de la organización objeto de estudio, haciendo hincapié en la relación de estas con el posicionamiento de MAN-SER S.R.L.

Análisis de situación

MAN-SER S.R.L. Cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, brindando sus bienes y servicios al sector industrial metalúrgico desde 1995, desde sus comienzos han aplicado políticas de inversión en tecnología que les ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida y mejorar la eficiencia en sus procesos, un ejemplo de ello fue la inauguración de una planta industrial nueva en el año 2012, con una superficie de producción que duplicaba a la anterior y proyectaba desarrollar nuevas unidades de negocios, la cual en la actualidad cuenta con un layout distribuido por procesos y comprende tres inmuebles intercomunicados, divididos a su vez en cuatro áreas funcionales, dos sectores de oficinas de los cuales uno, es destinado al área administrativa y otro al área de diseño, ingeniería y fabricación.

MAN-SER. S.R.L. cuenta con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones, como los requeridos por los clientes. Sus principales clientes se encuentran distribuidos en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

En el año 2014 obtuvieron la certificación de normas ISO 9001:2008 (Organización Internacional de Normalización) por lo cual, la empresa establece la aplicación de un sistema continuo de gestión de calidad en post de cumplir los requisitos de la norma, desarrollando una política de calidad basada en los siguientes aspectos:

- Política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de la información; Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad en respuesta; Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia; Crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo y por último, optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Para MAN-SER. S.R.L. La relación con el cliente, la innovación, creatividad y responsabilidad conjunta, son los pilares que construyen los cimientos de la organización, tal como lo expresan en su misión que es:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para

ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.” (Canvas, Universidad Siglo 21;, 2022)

La empresa actualmente está analizando desarrollar nuevas unidades de negocio. Mientras que la visión, la cual es dirigida mediante una serie de valores declarados por la organización son:

La confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad; es: ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (Canvas, Universidad Siglo 21;, 2022).

La estructura orgánica de la empresa está comprendida por las siguientes áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción, aparte del área de RRHH.

Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. La mayoría de los empleados son hombres y rondan en promedio los 50 años. La organización al día de la fecha no cuenta con un plan de incentivos para retener a los colaboradores o bien, atraer futuros candidatos. Solo se realizan tareas vinculadas al ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, premios grupales y algunas capacitaciones, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal lo realiza una consultora. A su vez, no se registran acciones destinadas al control de la eficacia de las capacitaciones brindadas al personal.

Por otra parte, MAN-SER no cuenta con asesoría externa o interna en materia de marketing. Siendo evidente la presencia de una debilidad estratégica en relación al área.

Con el objetivo de indagar acerca el contexto donde se encuentra inmersa la compañía se presenta un análisis PESTEL, el cual analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de la industria.

Análisis PESTEL

Factor políticos

La política atraviesa a toda la sociedad la industria del metal luego de cuatro años de gobierno de Juntos esta recuperando el horizonte debido a que las acciones del Gobierno del Frente de Todos tienen en cuenta que es esencial la industria para el desarrollo económico del país, creciendo mes a mes la capacidad instalada y la producción en las plantas productivas, incrementando puestos de trabajo y generando empleabilidad entre las personas desocupadas.

La actividad metalúrgica fue el año pasado uno de los motores de la actividad industrial y creció por encima de las proyecciones más optimistas. En los primeros meses de este 2022 el sector continúa con una tendencia positiva, creciendo en torno al 2 por ciento interanual, según el relevamiento mensual que se realiza desde ADIMRA. Sin embargo, son varios los interrogantes que se presentan al momento de analizar si la producción metalúrgica volverá a ocupar un rol central dentro del desempeño industrial de nuestro país (Dragun , 2022, <https://n9.cl/0fzgd>).

Factor económico

La crisis económica que atraviesa el país no se siente de tal forma en la industria metalúrgica quienes siguen aumentando su producción aprovechando que las importaciones del sector están cerradas motivo por el cual le da una gran ventaja competitiva los principales datos económicos del sector son los siguientes:

Cerramos el primer semestre de este año con el mayor nivel de actividad industrial desde por lo menos el 2016 y el Indec publicó el dato de que estamos casi al 69,1% de la capacidad instalada de todo el sector industrial con un crecimiento de 6,9% interanual. En junio, hace dos meses lideramos el ranking con un crecimiento del 19,7% respecto de junio de 2019, en la prepandemia. De los 16 sectores industriales, 14 crecieron en junio respecto del mismo mes del 2021 y 15 lo hicieron igual que en el mismo periodo de 2019. El desafío es mantener este nivel de actividad, e indicó que el crecimiento es resultado de la convergencia entre el Estado y el sector. No es un hecho espontáneo que haya crecimiento y estas cifras. Hay una decisión política para acompañar en esta decisión, expresó, y agregó: Ante estímulos concretos y decisiones políticas concretas (los industriales) han tenido una respuesta contundente en las cifras (De Mendiguren , 2022, <https://n9.cl/jpnf8>).

Factor Social

Dentro del análisis social se puede mencionar que el crecimiento de la industria genera trabajo genuino y esto lleva a la creación de puestos de trabajo que permiten combatir el flagelo de la desocupación el sector industrial en los últimos dos años genero mas de 86.000 puestos de trabajo industriales desde que empezó este Gobierno y en el mes de junio se crearon más de 7.200 puestos formales (El Economista , 2022).

Factor tecnológico

Grandes fueron los avances en materia tecnológica en los últimos tiempo y la industria no es la excepción motivo por el cual varios organismos gubernamentales comenzaron a planificar lo que se conoce como industrias 4.0 que mejora la producción de las empresas del metal Córdoba en el 2022 esta con la segunda edición para la capacitación y financiamiento para que las compañías del sector puedan actualizar sus proceso productivos.

El Gobierno de la Provincia lanzó la edición 2022 de Córdoba 4.0, la iniciativa que se propone acompañar y fomentar el avance tecnológico de las pequeñas y medianas empresas, con el objeto de mejorar la competitividad del sector.

Desarrollada con la participación de universidades, cámaras empresarias y distintos clústers con sede en la provincia, este año Córdoba 4.0 pondrán en marcha Proyectos de Adopción Tecnológica para 100 Pymes, así como líneas de financiamiento impulsadas por Bancor.

A través de Córdoba 4.0, las PyMEs inscriptas podrán acceder al diseño de un Proyecto de Adopción Tecnológica, estudio mediante el cual se obtiene un conocimiento sobre los procesos productivos de la empresa a partir de un relevamiento en campo. Esto permite identificar y focalizar un problema u oportunidad, a partir de un proyecto cuya solución implique incorporación y explotación tecnológica, además de recomendaciones para continuar en el camino de la mejora continua.

La asistencia será brindada a través de un experto 4.0 del ámbito universitario, quien tendrá a su cargo la elaboración del proyecto de adopción tecnológica. Se brindarán 2.250 horas profesionales de expertos 4.0 de universidades para 100 PyMEs de Córdoba (Gobierno de la Provincia de Cordoba , 2022).

Factores ecológicos

La ecología tomo relevancia en los últimos años debido a la conciencia que se comenzó a generar por los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas motivo por el cual la industria metalúrgica comenzó a ver que herramientas podía tomar del mercado para ser más eco sustentables debido a que es una de los principales contaminantes del mercado las nuevas tendencias son las siguientes:

- Las fuentes de energía renovables, a ejemplo de la eólica, la biomasa y la energía solar, han sido más explotadas, haciendo que el costo relativo de generación energética de dichas fuentes se haya reducido en los últimos años.
- En el escenario actual de difusión de las tecnologías de big data, internet de las cosas, fabricación aditiva y nuevos materiales, esfuerzos vienen siendo empleados en innovación y desarrollo de sistemas y procesos más eficientes de producción (Eschodrer, 2022).

Factores legales

La industria metalúrgica esta regulada por la Ley 14.250, los empleados están encuadrados en el convenio colectivo de trabajo 260/75 correspondiente a la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina (infoleg, 2022).

A fines de realizar un diagnóstico situacional y para analizar la competitividad de MAN-SER en el mercado y la que esta, puede llegar a tener a largo plazo. Se realiza análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

Busca evaluar las barreras existentes para los competidores que buscan entrar a la industria. MAN-SER S.R.L es una empresa del tipo “madura” ya que lleva muchos años en el mercado. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza es determinante en tanto puede afectar directamente al potencial de rentabilidad. Es necesario analizar que tanto poder y control sobre los precios y la calidad de

sus productos tiene el proveedor de una economía. Permite saber la potencia que tiene el proveedor de una empresa y el poder que tiene sobre la capacidad de elevar sus precios.

El principal proveedor de MAN-SER S.R.L. es extranjero, una compañía de gran tamaño y envergadura, con el cual la empresa mantiene una muy buena relación comercial. El mismo abastece a la empresa de chapas. MAN-SER busca a través del trato personalizado llegar al mejor acuerdo y negociar los plazos que se crean convenientes de acuerdo con las fluctuaciones de la moneda extranjera.

Poder de negociación de los clientes

Aquí se analiza el poder del consumidor y la forma en que esto puede afectar el precio y la calidad de los productos y servicios.

MAN-SER S.R.L tiene como política una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad en respuesta. La atención se lleva a cabo de manera personalizada y las ventas son realizadas por los dueños de la organización.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Mide la fuerza que representa la amenaza de productos o servicios sustitutos, implica conocer que tantos productos o servicios hay en común con otras empresas dentro de la industria.

En el caso de MAN-SER S.R.L, el número de competidores dentro del rubro es reducido. Sus productos y servicios son muy específicos, siendo en muchos casos, diseñados de manera personalizada de acuerdo con las necesidades de los clientes. Esto, sumado a su gran trayectoria desde el surgimiento de la industria en el país, deriva en una baja amenaza de productos o servicios sustitutos.

Rivalidad competitiva

Esta fuerza nos permite conocer la intensidad de la competencia actual en el mercado y es determinada por el número de competidores actuales y sus capacidades.

En el caso MAN-SER S.R.L la competencia es muy baja, ya que es un rubro especializado y poco desarrollado. Al día de hoy sus principales competidores son: Transfill S.R.L. en relación a la línea de extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire S.R.L. En relación a la línea de máquinas lavadoras, Empremet S. R. L. En relación al servicio de corte por plasma. Respecto al servicio de plegado y punzonado, hay presencia en el mercado de

varios talleres pequeños. Respecto a los protectores de bancada es el único proveedor, no tiene competencia.

Para concluir el diagnóstico situacional se presenta la matriz FODA, el cual reúne el análisis de las características internas de la organización, sus fortalezas y debilidades. Como así también, en análisis de las características externas de la organización, siendo estas últimas, oportunidades y amenazas.

Análisis FODA

Fortalezas

- Trayectoria en el mercado
- Gran capacidad productiva
- Fuerte presencia en el mercado
- Atención personalizada de sus clientes

Debilidades

- Inexistencia de plan de marketing
- Falta de capacitación del personal jerárquico
- Fallas en la gestión de su capital humano
- No cuenta con planes motivacionales o de beneficios
- Alto nivel de accidentología laboral
- No tiene políticas ambientales y de manejo de residuos.

Oportunidades

- Proyectar la expansión del negocio
- Convertirse en exportador de materias primas
- Solicitar créditos para mejorar el acceso a la tecnología
- Ser una empresa reconocida a nivel latinoamericana

Amenazas

- Restricciones para la adquisición de moneda extranjera
- Procesos inflacionarios que no permiten tener precios de referencia
- Imposibilidad de importaciones
- Situación política y social de Argentina

Desde la visión profesional de recursos humanos, se puede concluir en función de los análisis realizados, que la industria del metal tiene grandes posibilidades de crecimiento gracias a las políticas impuestas por el Gobierno Nacional, que impulsa a la actividad como esencial para el crecimiento del país.

El aumento de la capacidad instalada y de producción es producto de la falta de divisas extranjeras que llevan a que no se puedan importar piezas desde otros países debido a la crisis económica, estimulando a los empresarios locales a realizar inversiones.

La tecnología es fundamental para la metalurgia debido a que pone el acento en la posibilidad de ser más ecológicos y también de mejorar la cantidad y calidad de producción motivo por el cual incorporar herramientas 4.0 llevan a tener empresas modernas y competitivas en el mercado,

Si se analiza a Man-Ser como industria desde los recursos humanos se puede indicar que a la compañía le falta muchos desarrollos de políticas en materia de capital humano al tener procesos alejados de las necesidades del mercado, generando capacitaciones solo cuando existen desvíos, o realizando procesos de selección poco profesionalizados.

La compañía entiende que la satisfacción del personal y la motivación forman parte del reconocimiento económico algo que está muy alejado de la realidad.

En relación con la comunicación esta únicamente se da en los niveles superiores de la organización y genera desconfianza en los trabajadores quienes deben acatar las ordenes que provienen de la dirección.

Por último el estilo de liderazgo que se ejerce en Man-Ser es autocrático centrado en la figura de Julián que se encarga de todas las áreas de la compañía y de tomar decisiones sobre cómo se deben realizar las tareas dentro de la empresa.

Marco Teórico

Se presentan a continuación los principales conceptos que forman parte de este trabajo desde la visión de diversos autores siendo esta marca empleadora, comunicación 2.0 y propuesta de valor de los empleados.

Marca empleadora

Según Scott (2002) una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía, es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas; Por tal motivo, debe considerarse, que la creación de la marca por sí sola no mejora la reputación organizacional, sin embargo, las empresas con los más altos niveles de la misma son considerados como buenos ambientes laborales. Por lo que podemos decir, que la marca, son todos los atributos con los que cuenta una empresa y que, al interrelacionarse con su identidad corporativa, valores y su cultura empresarial, será diferenciada de entre todos sus competidores.

De acuerdo con Dell (2001) entiende que la marca empleadora consiste en el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa. También debe considerarse, como prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseable para trabajar, incluye los valores corporativos, el sistema de gestión y las políticas.

El Employer Branding es la percepción que existe de los stakeholders que conforman la empresa (empleados, empleador, clientes, accionistas, etc.) acerca de la experiencia de trabajar en las organizaciones, es decir con idea propia de lo que se siente al trabajar en su organización. Es la construcción de una imagen en la mente del mercado laboral potencial, de que la empresa está por encima de todas las demás y es un gran lugar para trabajar (Bredwel, 2006, pág. 25)

Soto (2015), afirma que los principales beneficios se centran en conseguir nuevos talentos, retener a los empleados, lograr que la compañía se aprecie como un buen lugar donde trabajar, mejorar el compromiso y cultura organizacional, así como aumentar la productividad de la compañía y de los colaboradores.

Para Rodríguez (2011) la gestión de la marca debe ir acompañada de una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado bien informado, es decir, un empleado que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su

contribución al beneficio global de la compañía, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros, tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo siendo, en consecuencia, mucho más efectivo el mismo.

Atracción y retención del talento humano

Es una actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno y va dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los empleados potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener el talento que atraen. Su fin es alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sea no sólo positiva sino mejor que en las empresas competidoras y así conseguir con mayor facilidad los objetivos de la empresa (Edwards, 2010)

Los cambios culturales según Davis (2000) afectan a la atracción y retención del talento si esta no se gestiona correctamente o sea no debe introducirse mejoras que sean parciales, sino afectar a la totalidad de la organización y los cambios en distintas unidades afectarán al resto en mayor o menor medida. Se puede entender esto como un proceso retroalimentado, en el que la empresa al nacer cuenta con una cultura que va cambiando teniendo en cuenta las necesidades de sus empleados.

Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 en términos de Katz y Kahn (2007) puede definirse como la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial la de ser un sistema interconectado con espacios colaborativos para sus empleados mediante el uso de herramientas tales como la intranet, red social, wikis entre otros.

De acuerdo con Cremades (2007) en la era de la información es natural pensar que es allí donde radica un fuerte componente económico y con la introducción de la Web 2.0 que da un micropoder a los internautas se asocia ese valor a la información que cada usuario puede aportar, así como a las relaciones e interacciones que se generan.

La versión 2.0 de la comunicación interna abre miles de posibilidades creativas y aunque cualquiera puede ser desarrollador de contenidos. El éxito debe radicar en la cooperación que se genera no solamente de aplicaciones sino en el contenidos que se comparte debido a que esta debe ser un instrumento de participación colectiva (Celaya, 2007).

Propuesta de valor de los empleados

De acuerdo con Michaels (2003) la propuesta de valor para el empleado puede ser definida como es la suma holística de todo lo que las personas experimentan y reciben mientras forman parte de una compañía: todo, la satisfacción intrínseca del propio trabajo, el entorno, el liderazgo, los colegas, la retribución y más. Es el grado en el que la compañía satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas e incluso sus sueños (Michaels et al. 2003, p. 69).

Una propuesta de valor del empleado no solo es un mensaje, sino que es un compromiso de la empresa con el profesional. Dado que uno de los factores frustrantes es la diferencia entre lo planteado por el empleador en el proceso de selección (proposición de valor comunicada) y la realidad que encuentra el trabajador (la proposición de valor aplicada (Jerico, 2001, pág. 98)

Según Baginenka (2018) Los componentes de la propuesta de valor al empleado pueden ser agrupadas en cinco: remuneración, oportunidad de desarrollo, organización, naturaleza del trabajo, y relaciones interpersonales.

Para Noguera (2018) Hoy en día la compensación no monetaria juega un rol importante, pues con los nuevos retos sociales se empezó a establecer la limitante del dinero como motivador laboral, lo cual lleva a la necesidad de lograr la satisfacción de los trabajadores más allá de la remuneración que se les otorga.

Para Casado (2011) los cambios generacionales, sociales y demográficos, hoy en día se cuenta con una fuerza de trabajo más diversa y cualificada que poseen necesidades diferentes a las del pasado. Se ha demostrado la importancia de que las empresas se interesen por la vida personal de los colaboradores creando así un vínculo afectivo que genere confianza para lograr su compromiso, que se refleja en beneficios empresariales.

De acuerdo con los autores mencionados se puede determinar que la gestión de la marca empleadora en la actualidad no es una opción sino mas bien una obligación debido a que permite retener el talento y posicionarse como una empresa seria para trabajar, siendo en este momento difícil para captar trabajadores capacitados, siendo necesario la generación de canales de comunicación digital que propicien la cooperación entre los empleados y obligue a la empresa a generar espacios de retroalimentación que se complementan con los planes de valoración de los empleados que buscan no solo beneficios económicos sino también mayor autonomía o desarrollo.

Diagnóstico y Discusión

Man- Ser es una empresa importante en la provincia de Córdoba que tiene por delante un recambio generacional debido a que mayoría de sus empleados están cerca de la jubilación, motivo por el cual esto genera que la compañía no este posicionada como un referente dentro de los empleadores del sector motivo por el cual sera necesario que se comience a posicionar de forma tal que cuando deba contratar personal calificado sea la primera opción entre las otras organizaciones del sector.

Se debe comprender que el mundo del trabajo cambió y las nuevas generaciones buscan empleos que los desafíen y les permita conciliar su vida personal con la laboral, la aplicación de la marca empleadora ayuda a mostrar los beneficios que se ofrecen para hacerla atractiva a los jóvenes.

Es importante para Man-Ser posicionarse como empleador, mejorar sus canales de comunicación propiciando la participación y generando un programa de valoración de empleados para generar nuevas realidades dentro de la empresa que permitan una mayor satisfacción de quienes trabajan, brindándoles posibilidades de crecimiento y generando desafíos en el corto y mediano plazo para que se sientan importantes y asuman nuevos retos.

Se vuelve relevante para todas las organizaciones posicionarse como marcas empleadoras teniendo embajadores que transmitan la experiencia que se vive dentro hacia el exterior para lograr atraer al talento disponible en el mercado y generar una mayor productividad que se manifieste en beneficios que tengan en cuenta el interés del trabajador.

Vale la pena implementar un posicionamiento de marca ya que esta estrategia permite la fidelización del trabajador y genera una comunidad en torno a las acciones empresariales que junto con el plan de valoración de los empleados lleve a generar una necesidad en quienes no forman parte de Man - Ser, no solo para incrementar la satisfacción del trabajador sino para poder aumentar sus ganancias en un 10%.

Plan de Implementación

Objetivo General

Posicionar a Man-Ser como marca empleadora para atraer y retener al talento humano obteniendo una mejora en sus ganancias netas del 10%.

Objetivos Específicos

- Comprender lo que significa la gestión de la marca empleadora mediante una capacitación a los mandos medios de la organización.
- Desarrollar una red social corporativa que genere necesidad de pertenencia a aquellos candidatos que no forman parte de la empresa.
- Brindarles beneficios acordes a las necesidades de los empleados mediante la generación de un programa de valoración.

Alcances

Geográfico: el plan de implementación se realiza para la empresa Man- Ser, ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, San Pedro Nolasco, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: la implementación tendrá lugar entre los meses de enero y mayo de 2023 debido a que son los meses que menor impacto tiene la implementación de las acciones propuestas debido a que para la fábrica esta es la temporada baja, teniendo una duración total de 5 meses.

De contenido: el proceso de formación en marca empleadora alcanza a quienes tienen responsabilidad ejecutiva en la organización, dictada por una empresa que mejora la reputación de las empresas en relación a su marca empleadora.

Acciones

Comprensión del concepto de marca empleadora

Para comenzar con la gestión de la marca empleadora es necesario que quienes sean los encargados entiendan y hablen un mismo idioma para luego transmitirlo al resto de la plantilla de la organización, siendo un proyecto sumamente ambicioso debido a que contar con el posicionamiento como empleador supone un cambio en el paradigma de la organización al poner a las personas en el centro.

Motivo por el cual el directorio y los gerentes de Man-Ser deben comprender que hacerlo significa compartir el poder con todos los trabajadores, siendo necesario que tengan una primera aproximación al concepto de marca empleadora.

Siendo la primera acción la capacitación al personal ejecutivo de la compañía en lo que significa posicionarse como empleadores destacados mediante la contratación de la consultora GBS especialistas en la materia que tiene sede en la provincia de Córdoba, quienes además realizarán un análisis con la finalidad de poder aportar las ideas que la empresa necesita.

Los objetivos que tiene este programa destinado al personal ejecutivo es conocer cuales son las tendencias en el mundo de lo que significa la gestión del capital humano en empresas productivas, comprender como realizar un branding atractivo para que los empleados estén motivados, desarrollados y a la altura de las exigencias del mercado, entender como las redes sociales forman parte de la construcción de la marca y cuales son los beneficios que mas valoran las personas en la actualidad (anexo I – programa de formación).

Esta capacitación tendrá una duración de 4 encuentros, durante enero de 2023, en donde existirán distintas dinámicas para aprender jugando y analizando la realidad de Man-Ser con la finalidad de que al culminar los asistentes puedan bajarlo a sus equipos de trabajo y tener un plan de acción para convertirlos en embajadores.

El costo que tiene el proceso de formación es de \$ 8.000 por asistente, siendo que Man-Ser tiene 10 mandos medios el total es de \$ 80.000 mas \$ 50.000 en concepto de refrigerio.

Todos los que tomaron el curso al finalizar deberán entregar un informe con acciones concretas para la gestión de la marca en sus equipos que sera valorado por el instructor que dicto el curso con una nota numérica que servirá como evaluación de esta primera etapa del posicionamiento de marca empleadora de la empresa.

Implementación de Red Social Corporativa

La gestión de la marca empleadora esta en consonancia con la digitalización, siendo las redes sociales una oportunidad en dos sentidos para generar una necesidad en quienes no forman parte de la organización y para mejorar el clima interno que se posee.

Por estos motivos la segunda etapa de posicionamiento sera la creación de una red social corporativa que sera replicada en las redes de la empresa mostrando cuales son las ventajas de trabajar en la organización, testimonios de quienes ya pertenecen fotos y comentarios que serán

elegidos de la red que utilizan los trabajadores y reposteados en los canales externos oficiales, especialmente LinkedIn.

Para la creación de la red social empresarial de Man-Ser se contratarán los servicios de Yammer, que es una plataforma utilizada por las empresas más importantes del mundo, debido a la reputación que le ofrece Microsoft al producto, además de darle la chance a la organización que con un solo click se puedan repostear en otros sitios el contenido.

En esta red que sera gestionada por recursos humano se incluirán testimonios de los trabajadores, fotos y vídeos, invitaciones a reuniones y capacitaciones, posibilidades de crecimiento y toda información que se considere necesaria que lleve a los trabajadores a participar.

Mensualmente se elegirá un hashtag donde las personas puedan expresar que significa para ellos, por ejemplo, Man-Ser es una gran familia.

Los beneficios de Yammer en empresas como Man-Ser son provocar una mejora en la comunicación, hacer fluir la información en tiempo real, potenciar el conocimiento sobre los procesos debido a que se pueden colgar reglamentos internos, creatividad e innovación de quienes participan porque llevan a buenas ideas que mejoren los niveles de productividad, aumenta la implicancia de los trabajadores por que se sienten escuchados.

Para poder ponerla operativa se requieren de dos meses, febrero y marzo, debido a que debe crearse la interfaz (anexo I- Modelo red social), la creación del panel de control y las retransmisiones con las redes oficiales, cuentas y contraseñas de usuarios que vienen incluidas en el paquete que ofrece el proveedor.

En relación con los costos el valor de cada cuenta activa es de \$ 1.250,60 por mes, serán 32 las cuentas que se habiliten siendo la inversión de \$ 40.019 por mes que en el semestre da un total de \$ 240.115,2.

La evaluación se realizará midiendo los niveles de participación de los trabajadores esperando que estos superen el 60% de la plantilla de acuerdo con lo indicado en el panel de control.

Programa de valoración de empleados

El posicionamiento de la marca empleadora para la retención y atracción del talento humano tiene su corolario con la aplicación de un programa de valoración de empleados que

mejore los beneficios que la empresa otorga para ser mas competitivo en un mercado que cada día requiere de perfiles mas profesionales, que escasean en algunas industrias como las del metal.

Estos beneficios deben responder a necesidades de los trabajadores para que sean eficientes que vuelvan a la empresa como un gran lugar para trabajar.

Crear un programa de valoración requiere de un departamento de recursos humanos que escuche a sus empleados y pueda setear a los equipos de trabajo teniendo en cuenta el puesto que ocupan, cuales son los beneficios que ofrecen la competencia y cuales son los mas valorados en el mercado.

En función del análisis realizado en la organización se pueden estipular dos variables a tener en cuenta en el diseño del PVE, uno de ellos apunta a la mejora económica de los ingresos de quienes forman parte de Man-Ser y el segundo aplica a mejorar el reconocimiento que se hace sobre los empleados y los planes de formación que se ofrecen.

Dentro del primer grupo estarán como beneficios económicos los siguientes:

- Bono atado al cumplimiento de los objetivos que permite acceder hasta un total del 15% del sueldo del trabajador para aquellos que tengan calificaciones en su evaluación entre 9 y 10, bajando el porcentaje con los puntajes obtenidos.
- Premio por productividad que se pagara mensualmente como no remunerativos a aquellos que superen en un 20% el plan propuesto de \$ 6.000.
- Bono Navideño por \$ 15.000 para compras en supermercados.

En lo que refiere al reconocimiento se gestionaran las siguientes acciones (Anexo II- Modelo de beneficios) :

1. Elección del empleado del mes quien resulte obtendrá 2 días de vacaciones extra, estos serán elegidos por los gerentes de cada una de las áreas.
2. Posibilidad de una jornada flexible que consistirá en el ingreso o egreso del trabajador 3 horas antes del horario estipulado para conciliar la vida personal con la laboral.
3. Celebraciones de cumpleaños y reconocimientos por antigüedad.
4. Eventos para fechas importantes con regalos para todos los trabajadores.
5. Convenio con universidades para carreras de grado o idiomas.

Para implementar el programa de valoración de los empleados se requieren de dos meses, abril y mayo de 2023, para el diseño de la propuesta, la comunicación formal a los trabajadores y la salida a producción.

Los costos del programa de valoración de los empleados se estiman en \$ 1.200.000 anuales.

La evaluación se realizara teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de clima laboral (Anexo III- Encuesta de clima) en la sentencia de beneficios esperando que estos reflejen un nivel del 80% de satisfacción,

Marco temporal de la implementacion

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

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

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de implementacion

El impacto de la implementacion se mide mediante la aplicación del retorno de inversión que es un indicador financiero que mide la rentabilidad del plan de implementacion teniendo en cuenta dos variables una de ellas es el beneficio a obtener enunciado en el objetivo general y los costos de cada una de las acciones del proyecto.

En el caso de Man-Ser para el calculo del beneficio por obtener el último balance presentado por la organización es del 2018 por un total de ganancias netas de \$ 13.118.036,11 que deberá actualizarse mediante la inflación informada por el INDEC (2022).

Indexación por inflación:

- Balance 2018 - \$ 13.118.036,11
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 20.175.539,53

- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 27.458.909,30
- Inflación 2021 - 50,9% - \$ 41.435.494,13
- Inflación a octubre de 2022 – 66,1% - \$ 68.824.355,72
- Beneficio por obtener 5 % - \$ 3.441.217,78

Los costos del proyecto son:

- A. Capacitación en marca empleadora - \$ 130.000
- B. Red social corporativa - \$ 240.115,2
- C. Programa de valoración de empleados - \$ 1.200.000
- D. Honorarios por diseño de la propuesta 3% sobre el beneficio - \$ 103.236,53
- E. Costo total - \$ 1.673.351,73

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{Inversión} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$(\$ 3.441.217,78 - \$ 1.673.351,73) / \$ 1.673.351,73 \times 100 = 205\%$

De acuerdo con el resultado obtenido se puede concluir que el resultado obtenido de 205 % indica que la empresa por cada \$ 100 que invierta obtendrá como retorno de inversión \$ 205.

Conclusión

Teniendo en cuenta lo analizado en Man-Ser se puede concluir que con el plan de acción presentado la empresa puede comenzar el proceso de posicionamiento de marca empleadora debido a que el proyecto tiene tres ejes que sustentan estrategias para que los empleados que forman parte se conviertan en embajadores y atraigan al personal mas calificado en el mercado.

Generando una actualización en la cultura haciéndola mas permeable a los cambios y generando mayor identificación de los trabajadores con la misión, visión y sobre todo los valores que se profesan, tomándolos como socios estratégicos en lugar de elementos meramente productivos, haciéndolos parte de un proyecto que trasciende a la compañía como tal. permitiéndoles que puedan conciliar su vida laboral con la personal.

El principal aporte que tiene este proyecto es lograr que una compañía dedicada a la producción como lo es Man-Ser pueda utilizar las mismas herramientas que las empresas de servicio en post de lograr que quienes ya trabajan en la compañía decidan permanecer y quienes no tengan la necesidad de estar, debido a que son valorados por sus aportes y recompensados por su fuerza de trabajo.

Desde la visión de recursos humanos Man-Ser se convierte con este programa en una de las pocas pymes que aplica una gestión moderna acorde a las necesidades de los trabajadores del siglo 21, que no solo exigen puestos más flexibles sino también un mejor lugar para desarrollarse.

Recomendaciones

Se recomienda monitorear los beneficios que los trabajadores reciben en cuanto a la usabilidad de los mismos e ir generando encuestas para conocer cuales son sus necesidades e ir adaptándolos.

También se deberá hacer extensiva la capacitación a todos los empleados para que estos comprendan en que consiste la nueva gestión empresarial y se conviertan al usar sus redes en embajadores de marca.

En cuanto a temas no tratados se deberán abordar en próximas intervenciones:

- La descentralización de las áreas de la figura de los directores para lograr mejoras en la producción.
- Incluir un área de comunicaciones que maneje las redes sociales y pueda posicionarse con el publico que consume a la organización.

- Realizar inventarios anuales con la finalidad de conocer las materias primas existentes en los depósitos que le generara un ahorro a la hora de planificar la producción.
- Incorporar un licenciado en seguridad e higiene para tener un mayor control de la accidentología de la compañía.

Bibliografía

- Bagienska, A. (2018). *Employee Value Proposition*. Nee York: Prentice.
- Bredwel, J. (2006). *La marca empleadora es fundamental*. Mexico D.F.: Pearson.
- Canvas, Universidad Siglo 21;. (2022). *Historia de Man-Ser*. Cordoba : UES 21.
- Casado , J. (2011). *El Mantra del talento* . Barcelona: Deusto.
- Celaya, J. (2007). *Comunicacion empresarial 2.0*. Barcelona: BPMO.
- Cremades, J. (2007). *Comunicacion empresarial 2.0* . Barcelona: BMPO.
- Davis, M. (2000). *El dimensionamiento de la cultura*. Mexico : Mc. Graw Hil.
- De Mendiguren . (1 de Septiembre de 2022). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de [https://eleconomista.com.ar/](https://eleconomista.com.ar/economia/de-mendiguren-industria-argentina-crece-por-encima-media-mundial-n55803): <https://eleconomista.com.ar/economia/de-mendiguren-industria-argentina-crece-por-encima-media-mundial-n55803>
- Delgado , A. (2019). *Desarrollo del modelo de marca empleadora*. Buenos Aires: UCA .
- Dell, D. (2001). *Engaging employees through your brand*. New York: Board Repor.
- Diaz , L. (2016). *Employer Branding como un mecanismo de atracción y retención del talento humano*. Salta : UCASAL .
- Dragun , P. (10 de Abril de 2022). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/415764-pasar-de-la-recuperacion-al-crecimiento>
- Edwars, M. (2010). *Revision de la marca empleadora*. Mexico : Mc. Graw Hill.
- El Economista . (1 de Septiembre de 2022). <https://eleconomista.com.ar/>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/de-mendiguren-industria-argentina-crece-por-encima-media-mundial-n55803>
- Eschodrer, T. (12 de Junio de 2022). <https://blog.softexpert.com>. Obtenido de <https://blog.softexpert.com/es/mineria-metalurgia-inovacion/>

- Gobierno de la Provincia de Cordoba . (23 de Agosto de 2022). <https://prensa.cba.gov.ar/>.
Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/>: <https://prensa.cba.gov.ar/informacion-general/cordoba-4-0-la-provincia-acompana-a-las-pymes-en-su-transformacion-digital/>
- Gómez, S., Ruibal, C., Salom, A., & StantaPodemos, P. (2020). *Employed Branding: como controlar la rotacion del personal en las empresas*. Rosario: Universidad de Rosario .
- INDEC. (6 de Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- infoleg. (2022). *Compendio de Leyes Argentinas*. Buenos Aires .
- Jerico, P. (2001). *Gestion del talento* . Madrid: Prentice Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. (2007). *Comunicacion interna digital*. Madrid: Vertice .
- Michaels, E. (2003). *La guerra del talento*. Madrid: Ramon Areces.
- Noguera, S. (2018). *El salario emocional* . Barcelona: UOC.
- Rodriguez, T. (2011). *Employed Branding*. Madrid: UCM .
- Scott, M. (2002). *La marca maximo valor de la empresa*. Mexico D.F.: Person.
- Soto, B. (2015). *Que es el employer Branding* . Buenos Aires: Gestion .

Anexos

Anexo I – Programa de formación en marca empleadora

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

Anexo II – Modelo de beneficio

Empleado del mes envío a gerentes y jefes de área deberán elegir entre sus equipos quien cumplió los objetivos y merece el reconocimiento.

Planilla a Enviar

Elección del empleado del mes, deberán completar el nombre del trabajador y el porque merece este reconocimiento.		
Colaborador:	Sector:	Observaciones:

Elaboración propia

Todos los trabajadores podrán usar la jornada flexible se deberá avisar a recursos humanos con 48 hs. de anticipación y se deberá tener la cobertura para garantizar la producción en el sector.

Planilla de Jornadas Flexibles mensuales	
Colaborador y Área:	Día elegido:
Aprueba jefe	Aprueba recursos humanos:
Corresponde al mes de:	

Elaboración propia

Reconocimientos por antigüedad:

Reconocimientos por antigüedad de los empleados de Man-Ser	
Cumple 5 años	Se entrega un bolígrafo con la marca
Cumple 10 años	Se entrega una cena para dos personas
Cumple 15 años	Estadía por 4 días en el hotel Howard Jonson de Carlos Paz

Elaboración propia

Anexo III – Interfaz de red social Yammer

The screenshot displays the Microsoft Teams Yammer interface. At the top, there is a search bar for Yammer. The main content area is divided into several sections:

- Home Feed:** Includes an 'Inbox' with 16 items and a list of 'Favorites' such as 'Diversity and Belonging', 'Contoso Life', 'Ask HR', 'Safety', 'Contoso All Company', 'Leadership Connection', and 'Working From Home'.
- My communities:** Lists various groups like 'Sales Best Practices', 'Giving Campaign', 'Microsoft 365 Help', 'North America Employee Cr...', 'Women of Contoso', 'Contoso New Employee Co...', 'SAP Best Practice', and 'Create a Community'.
- Featured Conversation:** An announcement by **Nestor Wilke** dated Oct 28, 2020. The text reads: "Join the leadership teams for the monthly update. This month, we will share the latest news about office and store re-opening, and new flex benefits to support remote workers. As always, we encourage you to **POST QUESTIONS, COMMENTS AND IDEAS** for us to discuss." Below the text is a video thumbnail showing a man in a dark shirt speaking. Interaction options include 'Like', 'Comment', and 'Share'.
- Right Sidebar:**
 - Contoso Electronics:** Features a logo and a community guideline: "Be polite. Be kind. Be respectful. Be helpful. Be curious."
 - Suggested Communities:** Includes 'Parents of Contoso' (13 Members) with a 'Join Community' button, and 'Contoso Canada'.

Anexo IV- Encuesta de clima laboral

Sentencia	Satisfecho	Insatisfecho
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa		
Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo		
Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante		
Mi trabajo es libre de acoso y/o intimidación		
Me siento reconocido en el trabajo		
Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo		
Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda		
Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas		
Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal		
Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo		
Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño		
Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes		
Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa		
Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo		
La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras		
En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)		
Puedo influir en las decisiones que se toman en mi area		
Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos		
Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador		
Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados		
Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal		
Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)		
La empresa promueva la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora		
A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos		
Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas		
En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados		
La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal		
La empresa contrata personal con capacidades diferentes		
Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas		
Las tareas en mi area de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer		

elaboración propia

