

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Reporte de caso

Propuesta de implementación de Marca Empleadora para

MAN-SER S.R.L.

Taibo Gregorio

DNI: 39490288

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU18046

Cordoba, Argentina.

2023

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de marca empleadora para la empresa MAN-SER S.R.L., la cual está ubicada en la provincia de Córdoba, barrio San Pedro Nolasco. Es una empresa familiar dedicada a la metalúrgica con más de 25 años de trayectoria. MAN-SER S.R.L., posee una gran política en inversión tecnológica, altos estándares de calidad y mucho potencial de crecimiento. En este trabajo se demostró la importancia de trabajar sobre la marca empleadora para lograr un posicionamiento en el mercado. Atraer nuevos candidatos, retener a los actuales, crear sentido de pertenencia, mejorar la imagen y la reputación. Se propuso la contratación de un Community Manager para crear contenido, manejar las redes sociales de la empresa, crear una comunidad activa, mantener la empresa en línea y comprometida. Además, se planteó creación de la propuesta de valor al empleado permitirá gestionar el talento, retener al personal, atraer nuevos candidatos, fidelidad a la empresa y reconocimiento en el mercado. Con la implementación de la propuesta se esperó mejorar un 10% la productividad de MAN-SER S.R.L.

Palabras clave: Marca empleadora, Propuesta de valor al empleado, Community Manager, Redes sociales. Atracción y retención de los colaboradores.

Abstract

The objective of this Final Degree Project was to design an employer branding proposal for the company MAN-SER S.R.L., which is located in the province of Córdoba, in the San Pedro Nolasco neighborhood. It is a family company dedicated to metallurgy with more than 25 years of experience. MAN-SER S.R.L., has a great policy in technological investment, high quality standards and much potential for growth. This work demonstrates the importance of working on the employer brand to achieve market positioning. Attracting new candidates, retaining current ones, creating a sense of belonging, improving image and reputation. It is proposed to hire a Community Manager to create content, manage the company's social networks, create an active community, keep the company online and engaged. In addition, the creation of the employee value proposition will allow talent management, staff retention, attracting new candidates, loyalty to the company and recognition in the market. The implementation of the proposal was expected to improve MAN-SER S.R.L.'s productivity by 10%.

Key words: Employer Brand, Employee Value Proposition, Community Manager, Social Networks. Employee attraction and retention.

Índice

| | |
|--|----|
| <i>Introducción</i> | 3 |
| <i>Análisis de Situación</i> | 7 |
| <i>Análisis Pestel</i> | 8 |
| Factor Político..... | 8 |
| Factor Económico..... | 9 |
| Factor Social..... | 9 |
| Factor Tecnológico..... | 9 |
| Factor Ecológico..... | 10 |
| Factor Legal..... | 10 |
| <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> | 11 |
| Poder de negociación con los clientes..... | 11 |
| Poder de negociación con los proveedores..... | 11 |
| Amenazas de nuevos competidores..... | 12 |
| Amenaza de productos y servicios sustitutos..... | 12 |
| <i>Análisis FODA</i> | 12 |
| Fortalezas..... | 12 |
| Oportunidades..... | 13 |
| Debilidades..... | 13 |
| Amenazas..... | 14 |
| <i>Marco Teórico</i> | 15 |
| <i>Diagnostico</i> | 18 |
| <i>Plan de Implementación</i> | 20 |
| <i>Conclusión y Recomendaciones</i> | 27 |
| <i>Bibliografía</i> | 28 |
| <i>Anexos</i> | 31 |
| Anexo 1. Descripción de puesto..... | |
| Anexo 2. Encuesta de satisfacción..... | |
| Anexo 3. Propuesta de valor al empleado..... | |

Introducción

La Empresa MAN-SER S.R.L es una empresa familiar que está ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Desde un comienzo se especializo en el trabajo con viruta. Actualmente se dedica a la fabricación venta de productos y servicios industriales. Fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, y su actividad está dirigida al mercado nacional.

La visión de la empresa: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>). En línea con la visión MAN-SER S.R.L., expresa su misión la cual se basa en:

“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.f. a , <https://goo.gl/T5hFdz>).

MAN-SER S.R.L. establece una serie de directrices fundamentales en relación con sus productos, servicios y tecnología avanzada. Estos lineamientos reflejan su compromiso con las políticas de calidad:

La empresa tiene el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad

común, basado en la confianza y la mutua asistencia.

- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción. (MAN-SER, s.f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

En la actualidad el Directorio está compuesto por los miembros de la familia, la madre y los tres hijos. Julián Mansilla además está a cargo de la gerencia general.

De la gerencia dependen las áreas de: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Los servicios que actualmente presta la empresa son: soldaduras especiales (TIG, MIG, plasma, etc.), entrega del producto a domicilio, instalación, reparación y mantenimiento industrial (mantenimiento y reparación de protectores de bancada y extractores de viruta). Sus principales clientes son AIT S.A, Volkswagen Argentina S.A, Metalmecánica, Petrak y Scania, y sus principales competidores son: Transfil S. R. L., Eisaire S. R. L. y Empremet S. R. L.

MAN SER S.R.L tiene empleados con un promedio de edad de 50 años, por lo que será necesario anticiparse y contar con herramientas innovadoras que logren atraer las nuevas generaciones.

La compañía no cuenta con un área de Marketing, no realiza acciones de publicidad, su página web esta desactualizada y podemos observar que no tiene un mail de recursos humanos. Se observa falta de estrategia de retención y atracción de talentos. No están involucrados en forma directa con la búsqueda y selección de candidatos, tercerizando este trabajo en una consultora o en el líder de producción. Sus funciones actuales se centralizan en tareas de administración al momento del ingreso del trabajador, capacitaciones, motivación, la entrega de premios grupales y la

comunicación interna, La falta de estrategia hace que la empresa no tenga un buen posicionamiento de marca empleadora o Employer branding.

Como antecedente local de investigación, es posible citar el siguiente Manuscrito Científico de Estrada, Delfina, (2022) realizado en Ciudad de Buenos Aires, Argentina. El trabajo se llevó a cabo mediante una encuesta de carácter descriptivo, cuantitativo de tipo no experimental.

El presente Trabajo final tuvo como objetivo describir el grado de influencia que posee la marca empleadora sobre los trabajadores de la generación Z, más específicamente, los docentes pertenecientes a esta generación. A través de la elaboración y distribución de una encuesta, este estudio mantuvo un carácter descriptivo, cuantitativo de tipo no experimental, transeccional, en el cual se logró recopilar información sobre como los centennials comprenden la fidelidad institucional, y qué factores de la propuesta de valor al empleado (PVE) se presentan como prioridades para ellos. (Estrada, Delfina, 2022, p. 1).

Otro antecedente local utilizado es el Trabajo Final de Grado de Natalia, Grioni, (2021).

Las nuevas formas de comunicación generan que los empleados sean los principales voceros, y que tengan la posibilidad de hacer públicas sus experiencias. Por ello es fundamental tener presente que todo lo que se comunica hacia el exterior debe primero fundamentarse con lo que sucede puertas adentro. Desarrollar una estrategia de “Employer Branding” en MAN-SER S.R.L, los beneficiará para poder implementar políticas de atracción y retención de talentos efectivas que ayudarán a posicionarse en el mercado nacional como una de las mejores empresas del rubro para trabajar. (Grioni, Natalia, 2022, p. 1).

También se utilizó el Trabajo Académico de Iván Ezequiel, Amadeo, (2017).

Entre los principales hallazgos se evidencia que existe un amplio acuerdo en que el mundo corporativo ya no es una de las prioridades de esta generación (como sí lo fue de las anteriores, en mayor o menor medida) y que, por ende, se deben realizar esfuerzos comunicacionales mayores para atraerlos a las compañías. Los Millennials llevaron al mundo corporativo valores que, hasta entonces, no se revelaban en la vida organizacional o bien estaban restringidas al ámbito personal: transparencia, honestidad, disfrute. Por consiguiente, se requiere de una especial atención al desarrollo de una Marca Empleadora atractiva para los Millennials basadas en dichos valores que incluyan elementos tales como la utilización de un lenguaje cercano y la elección de canales de comunicación directos como son las redes sociales. (Amadeo, Ivan Ezequiel, 2017, p. 4).

La utilización de estos trabajos se debe en la información sobre las preferencias de las nuevas generaciones sobre la marca empleadora, enfocándose en desarrollar estrategias de employer branding actuales para la retención de talentos y que la empresa sea reconocida a nivel nacional. La comunicación en redes sociales resulta muy importante para que la marca comience a crecer mayor escala y tenga mejor presencia. Esto resulta muy importante para que MAN-SER S.R.L., pueda desarrollar su presencia en implementar estrategias de employer branding para atraer nuevos candidatos y retener el talento actual.

Análisis de Situación

MAN-SER S.R.L., en una empresa familiar, ubicada en Barrio San Pedro Nolasco, en la Provincia de Córdoba. En el año **2009**, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo. En el año **2012** inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. En **2014** ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001. Se caracteriza por tener tecnología de punta y altos estándares de calidad, esto permite que sea proveedora de grandes empresas. Algunos de los productos que ofrece son, protectores telescópicos de bancada, tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, etc. Los servicios que ofrece son retrofitting de máquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Julián Mansilla es el Gerente General. Realiza la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Melina Mansilla, tiene bajo su responsabilidad el área de Recursos Humanos, Administración y Ventas. tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

La empresa MAN-SER S.R.L ha mantenido un crecimiento sostenido desde sus comienzos, no tener una competencia directa les permite tener una ventana muy grande. Desde sus orígenes han aplicado una política de inversión en tecnología que les permitió ampliar su capacidad productiva y mejorar la eficiencia en sus procesos. En el año 2014 obtuvieron la certificación de normas ISO 9001 (Organización Internacional para la Estandarización) la cual establece la aplicación de un sistema continuo de gestión de calidad. Por ese motivo, y para poder cumplir con las normas, desarrollaron una política de calidad y van de la mano con su Misión y Visión para poder llevar a cabo el plan de crecimiento proyectado por sus dueños.

La empresa 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.

Hasta ahora no se han realizado acciones de marketing, actualmente el único medio de publicidad con el que cuentan es su página web la cual no es muy atractiva. No cuentan con presencia en redes sociales.

Con respecto a el área de Recursos Humanos no tiene presencia en universidades para atraer talento y tampoco un convenio para realizar pasantías.

Con el objetivo de investigar el contexto donde se ubica la empresa, se presenta un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de la industria nacional.

Análisis Pestel

Factor político:

El sistema democrático argentino reconoce tres poderes fundamentales: el ejecutivo, el legislativo y el judicial: Poder ejecutivo: El art. 87 dispone que este poder sea desempeñado por un ciudadano con el título de “Presidente de la Nación” (es unipersonal).

Sólo pueden ser elegidos para el cargo los argentinos nativos o por opción, pero sólo aquellos que son hijos de ciudadanos nativos nacidos en el extranjero que hayan optado por la ciudadanía argentina.

El presidente es elegido para un periodo de cuatro años a través del voto popular directo, y en doble vuelta (en caso de no obtener más del cuarenta y cinco de los votos afirmativos). También tiene la posibilidad de ser reelecto por un sólo periodo consecutivo. Lo acompañan el vicepresidente, elegido por el mismo período y con la misma modalidad del Presidente. El jefe de Gabinete de Ministros y ministros. Poder Legislativo: A cargo del Congreso de la Nación compuesto por dos cámaras, una de Diputados de la Nación y otra de Senadores de las Provincias y de la Ciudad de Buenos Aires. (Casa Rosada, s.f.).

Factor económico

Uno de los temas más relevantes es la inflación. Actualmente es la mas alta de los últimos 30 años.

IPC (Índice de Precios al Consumidor General) tuvo una variación interanual del 98,8% a Enero 2023. (Indec, 2023).

En febrero de 2023, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) muestra una caída de 1,4% respecto a igual mes de 2022. El acumulado del primer bimestre de 2023 presenta un incremento de 2,5% respecto a igual período de 2022. (Indec, 2023).

Índice de salarios: En febrero de 2023, el Índice de salarios se incrementó 6,0% mensual y 97,4% interanual. El indicador acumula una suba del 11,0% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 6,9% en el sector privado registrado, 3,8% en el sector público y 7,1% en el sector privado no registrado. (Indec, 2023).

Factor social

Los resultados del segundo semestre de 2022 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 39,2% de las personas. (Indec, 2023).

La tasa de empleo (TE) -que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total- se ubicó en 44,6%. (Indec, 2023).

El índice de “Hacer Negocios” nos posiciona como el 126° país de 190 analizados, Argentina es un mal lugar para hacer negocios y generar empleo genuino (Datos Macro, 2020).

En enero de 2023, el Índice de salarios se incrementó 4,7% mensual y 92,1% interanual. El indicador acumula una suba del 4,7% respecto de diciembre previo. El crecimiento mensual se debe a subas de 4,6% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 6,7% en el sector privado no registrado. (Indec, 2023).

Factor tecnológico

En el cuarto trimestre de 2023, se registró que el 64% de los hogares urbanos tienen acceso a computadora y el 90,4% a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. (Indec, 2023).

MAN-SER S.R.L., tiene una política en inversión en tecnología. Sus desafíos es comenzar a trabajar sobre IOT (el internet de las cosas). Esto permite que la producción tenga precios más bajos en el mercado, menor competitividad y mayor rentabilidad.

Factor ecológico

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

Ley General del Ambiente (Ley N° 25.675): Esta ley establece los principios generales para la protección ambiental en Argentina. Entre otras cosas, la ley establece la responsabilidad ambiental de las empresas y establece la necesidad de realizar evaluaciones de impacto ambiental antes de la realización de cualquier proyecto o actividad que pueda afectar el medio ambiente.

Ley de Gestión de Residuos Peligrosos (Ley N° 24.051): Esta ley establece un marco legal para la gestión de los residuos peligrosos en Argentina. Las empresas que generan residuos peligrosos deben cumplir con una serie de requisitos y obligaciones para su gestión adecuada.

Ley de Educación Ambiental (Ley N° 25.780): Esta ley establece la obligatoriedad de la educación ambiental en todos los niveles y modalidades del sistema educativo en Argentina.

Factor legal

En Argentina las empresas deben cumplir algunas obligaciones con respecto a los empleados en materia de derecho laboral, como el pago de salarios y beneficios, la regulación de horarios de trabajo y descansos, la protección de la seguridad y salud laboral, y el cumplimiento de normas de seguridad social.

Impuestos: Las empresas en Argentina están sujetas a una serie de impuestos y tributos, como el impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto a los bienes personales y el impuesto a los débitos y créditos bancarios

Leyes vigentes en Argentina:

Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. (Ley N° 20744, 1976).

Ley N° 24241 Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (Ley N° 24241, 1993).

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

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

MAN-SER S.R.L., Rubro Metalúrgico, Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 (Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75, 1975).

Supervisores, Convenio Colectivo de Trabajo N° 251/95 (Convenio Colectivo de Trabajo N° 251/95, 1995).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

MAN-SER S.R.L. La empresa tiene un bajo poder de negociación ya que pocos clientes concentran casi toda la producción de la planta.

La cartera de clientes está dividida de la siguiente manera: AIT, quienes compran compensadores de aceite, tubos y soportes. Demanda el 35% de la producción. Volkswagen Argentina, compra lavadoras y protectores y demanda el 30%; Metalmecánica, Pertrak y Scania solicitan lavadoras y protectores. Constituyen el 20%. El 15% restante, lo ocupan pequeños clientes, a quienes les brindan servicio en carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Poder de negociación de los proveedores

MAN-SER S.R.L tiene un bajo poder de negociación. Se tiene en cuenta la calificación del proveedor priorizando al mejor.

Los criterios de evaluación de proveedores serán principalmente: la calidad, el precio, el plazo de entrega y la forma de pago, cumplimiento de los requisitos establecidos para la prestación de

servicios, atención a reclamos y atención general.

Rivalidad entre los Competidores

MAN-SER S.R.L lidera en el rubro, no tiene competencia directa. Para ingresar en este mercado se requiere una gran inversión.

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

Amenaza de nuevos competidores

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

Amenaza de productos y servicios sustitutos

Los productos de MAN-SER S.R.L son específicos y generalmente a medida por lo que es muy difícil que sean sustituidos.

Análisis FODA

Fortalezas

- Precio bajo en relación a competencia.
- Productos de Calidad.
- Servicio post venta.

- Precio bajo en relación a competencia.
- Productos de Calidad
- Servicio post venta.
- Certificación ISO 9001.
- Único proveedor de protector de bancada.
- Conocimiento de los productos.

Oportunidades

- Exportar productos
- Nuevos canales de venta
- Presencia a nivel nacional
- Venta Online
- Apertura de nueva sucursal
- Plan de Marca Empleadora

Debilidades

- Falta de delegación de tareas de Altos Mandos.
- Tercerización del área de Recursos Humanos.

- Necesidad de un Community Manager.
- No posee plan de publicidad.
- Edad de personal promedio 50 Años.
- Página web desactualizada.
- Ausencia en redes sociales.

Amenazas

- Crisis económica
- Inflación
- Devaluación de peso argentino
- Alto costo de mano de obra
- Faltante de insumos

Luego de realizar un análisis de la empresa, se observa que, MAN-SER S.R.L., es líder en su zona, tener los precios bajos y productos de calidad la beneficia notablemente. Su política de inversión tecnológica permite su crecimiento en el tiempo y estar por encima de la competencia. Para lograr esos objetivos deberá trabajar en algunas debilidades encontradas, especialmente en lo referido a publicidad y marketing, no tener una página web activa y atractiva hace que se puedan perder posibilidades de ventas y crecimiento de cartera de clientes.

Los puestos de diseño e ingeniería se llevan a cabo por consultora externa. Los demás puestos son a través de recursos humanos.

No se realizan encuestas para conocer la satisfacción con la empresa, sus puestos de trabajo, comunicación, clima y liderazgo de sus superiores.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrolla el concepto de marca empleadora o Employer Branding, con la mirada de diferentes autores. También la atracción y retención de colaboradores, la función del community manager y la propuesta de valor al empleado

Marca Empleadora

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Barrow y Mosley, 2005, p.37)

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del employer branding; convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010, p. 44)

Es muy importante el compromiso de los empleados con la marca que representan, también transmitirla a los públicos internos y externos de la compañía. Es necesario aplicar estrategias de branding de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.

En una sociedad conectada la marca cobra mucha relevancia. Las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que hacemos, la presencia, las opiniones, los comentarios influyen mucho en nuestra imagen. Es muy importante mantenerla activa, pero también cuidarla con responsabilidad.

Atraer y retener

La gestión de la marca tendrá un retorno económico inmediato, ya que los mejores buscan cada vez más un proyecto con el que identificarse o una empresa que les desarrolle su principal patrimonio: el de sus competencias, que les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costes para hacer los negocios y poder tener atracción con menor coste también. (Aguado M. y Alfonso J, 2017, p.11)

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del employer branding, en donde, además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.
- En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un «empleador de elección» que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Community Manager

El Community Manager es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online – Profesionales de Social Media)

El Community Manager es el enlace entre la empresa y la comunidad, a través de los medios digitales. Utilizar Internet y las redes sociales para acercar la marca a la comunidad, creando conversaciones y confianza a través de una participación. El potencial del Community Manager reside en establecer una relación de confianza con los simpatizantes de la marca, recoger el feedback de los mismos y utilizarlo para proponer mejoras internas.

Las responsabilidades pueden incluir la creación de contenido para las redes sociales, campañas publicitarias, conversaciones en línea, respuesta de consultas, interactuar con la comunidad, desarrollar estrategias de marketing.

El Community Manager puede trabajar en estrecha colaboración con el departamento de recursos humanos para promocionar la marca empleadora de la empresa en línea, atraer y retener a los mejores talentos. Ambos departamentos pueden colaborar para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva en línea y para gestionar la presencia en línea de la empresa como empleador.

Propuesta de valor al empleado (EVP)

La EVP funciona como un conjunto de la marca (imagen y reputación) de la empresa y los empleos que ésta ofrece. Así, tal como las marcas y los productos superiores les roban participación a los competidores, las empresas que tienen una EVP superior arrebatan más talentos en el MRH. (Chiavenato, 2009, p.129)

La propuesta de valor al Empleado se refiere al conjunto de beneficios y prácticas que una empresa ofrece a sus empleadas a cambio de sus habilidades y conocimientos, con fin de atraer, retener y motivar al talento.

La propuesta de Valor al Empleado es un aspecto fundamental para la imagen que proyecta una empresa como empleadora. Esta consiste en el compromiso que la organización adquiere con sus trabajadores, sobre lo que estos pueden esperar en términos de su experiencia laboral en la compañía, así como también lo que se espera de ellos en reciprocidad.

En un entorno empresarial, es necesario profesionalizar las áreas de Recursos Humanos y Marketing para mantener una ventaja competitiva y alcanzar el éxito sostenible en el mercado laboral. Esto va a permitir atraer y retener a los mejores candidatos y la construcción de una marca sólida. Desarrollar propuesta de valor al empleado es esencial para que los empleados tengan oportunidades de crecimiento, equilibrio entre trabajo y vida personal y beneficios. Esto mejorara su sentido de pertenencia y compromiso en el trabajo. La comunicación externa e interna de la propuesta es imprescindible, los colaboradores deben comprender claramente los valores y las ventajas que la MAN-SER S.R.L., le ofrece. Comunicar Externamente a través de los canales de marketing va a construir una marca empleadora sólida y permitirá atraer candidatos que compartan valores y objetivos de la empresa.

Diagnóstico

Por lo expuesto, se puede constatar que el problema principal es que MAN-SER S.R.L., no tiene un plan de marca empleadora con visión al futuro. Es fundamental que se actualice en cuanto a la gestión de recursos humanos y la utilización de tecnologías para la atracción y retención de talentos. La falta de un responsable de comunicación, una página web desactualizada, la ausencia en redes sociales, la falta de participación en ferias y charlas universitarias generan obstáculos para que la marca sea conocida y reconocida. Esto puede derivar en una pérdida de oportunidades frente a sus competidores.

En cuanto a las prácticas internas de Recursos Humanos, se observa una falta de formalización y planificación en relación a los objetivos internos de la organización. A pesar de contar con un proceso de inducción bien estructurado, la empresa carece de una política clara de compensaciones y beneficios, así como de una propuesta de valor al empleado que sea coherente con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Con respecto a las acciones específicas de búsqueda y reclutamiento de personal, MAN-SER S.R.L., no hace uso de portales o redes sociales para aumentar su visibilidad en el mercado laboral actual. LinkedIn que es considerada la red social laboral más importante, no está en uso. Esto limita su capacidad para atraer a los mejores talentos del mercado y puede tener un impacto negativo en su capacidad para competir en el mercado actual. Se puede afirmar que el principal desafío que enfrenta MAN-SER S.R.L., es la falta de un proyecto de marca empleadora que tenga en cuenta las tendencias actuales del mercado laboral.

Conclusión Diagnostica

En términos de gestión de Recursos Humanos, MAN-SER S.R.L. debería implementar medidas para fortalecer su marca empleadora, con el objetivo de atraer y retener talentos y consolidar su marca. Es fundamental que Recursos Humanos defina una estrategia clara y coherente.

Contratar un Community Manager, para administrar la página web y las redes sociales, gestionando y comunicando a través de ellas la marca empleadora, y también los publicar los avisos de reclutamiento para tener un mejor alcance y obtener los candidatos ideales para MAN-SER S.R.L. Las redes sociales pueden ser una herramienta muy efectiva para atraer candidatos.

La propuesta de mejora de marca empleadora para MAN-SER S.R.L. permitirá un incremento

de la rentabilidad en el mediano plazo, reforzará el sentido de pertenencia y convertirá a MAN-SER S.R.L., en un buen lugar para trabajar.

Plan de Implementación

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para atraer y retener los mejores talentos a MAN-SER S.R.L para que se posicione como un empleador de referencia y esto le permita impulsar un incremento del 10% en la productividad a través de la propuesta marca empleadora.

Objetivos Específicos

- Seleccionar y Contratar a un Community Manager, quien creará un plan de trabajo interno y externo para posicionar a MAN-SER S.R.L., como marca empleadora.
- Definir y crear la Marca Empleadora.
- Definir y articular una propuesta de valor para los empleados (PVE) basada en los atributos valorados por los colaboradores existentes en nuestra organización y adaptable para los nuevos candidatos.

Alcance y limitaciones

Alcance Geográfico: El plan de implementación se llevará adelante en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724 en el Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina.

Alcance Temporal: La propuesta tendrá una duración de para su implementación, desde el 1 de agosto 2023 hasta el 1 de febrero de 2024.

Acciones

Contratar un Community Manager

El Community Manager puedes desempeñar roles clave en diferentes áreas de una organización, como la investigación de mercado, el desarrollo de productos, la comunicación, publicidad, las estrategias de marca, las ventas y el análisis de datos.

Mejorar la marca empleadora va a ser la tarea principal del Community Manager como por ejemplo crear un perfil en LinkedIn, mejorar la página web, crear una página de Instagram y Facebook, además analizar la situación actual de MAN-SER S.R.L. frente a la competencia, identificar puntos fuertes y áreas de mejora, realizar una investigación interna y externa para comprender las percepciones de los empleados actuales y candidatos potenciales.

Dentro de las tareas debe identificar el público objetivo relevante para la organización. Sus tareas específicas serán la creación de perfiles de Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y anuncios publicitarios; diseño de identidad en redes, perfil, biografía e historias; generación y redacción de contenido personalizado; mantenimiento de feedback y retoques fotográficos.

Recursos Humanos será responsable de la búsqueda y selección del Community Manager y el directorio realizará la contratación.

Se realizará la descripción del puesto de Community Manager junto con Melina Mansilla y Julián Mansilla. (descripción de puesto Anexo I)

El tiempo de implementación será de 60 días, comenzando con el proceso el 1 de agosto hasta el 30 de septiembre.

Reclutamiento Externo: Luego de identificar las competencias, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo, la vacante se puede publicar en LinkedIn, Zona Jobs, Bumeran, Google Empleos. También se puede contar con referencias de empleados actuales.

La Publicación debe incluir información sobre la empresa, el perfil del puesto, las responsabilidades y los requisitos necesarios.

Es importante la inducción, recibir al nuevo candidato y que se presenten los miembros del equipo y se le brinde una visión general de la empresa, su cultura, valores, misión y visión. Es

importante asegurarse de que el nuevo candidato entienda claramente su rol dentro de la organización.

Presentar las políticas, procedimientos y normativas internas de la empresa, como horarios de trabajo, políticas de vacaciones, beneficios, códigos de conducta, entre otros aspectos relevantes

Para la contratación de esta posición se deberá incluir en los costos de la compañía, un importe mensual de \$180.000 de sueldo bruto y \$65.636,93 de contribuciones patronales. Por única vez \$64,533,33 de SAC en el segundo semestre, para el puesto de Community Manager.

Definición y creación de la marca empleadora

Luego de definir la propuesta de valor al empleado Recursos Humanos llevara a cabo reuniones con la Dirección y el Community Manager para definir la marca empleadora.

Es necesario que se investigue el mercado actual y las nuevas exigencias de los futuros candidatos. Tomando como ejemplo algunas innovaciones de empresas similares al rubro o grandes cadenas.

Luego de analizar en conjunto la situación actual y la situación deseada, y se delinearán estrategias para alcanzarla la marca empleadora.

El Community Manager ofrecerá todo su conocimiento para proponer una marca empleadora, interesante y atractiva, que logre atraer nuevos talentos y fidelizar los existentes, basada en las características de la propuesta de valor al empleado.

la marca empleadora no se convierta en un mero acto publicitario sino en un conjunto de herramientas de marketing que expresan de manera fidedigna las características de la organización como empleadora.

El tiempo de implementación será de 90 días, comenzando con el proceso el 2 de Octubre hasta el 30 de Diciembre

Propuesta de valor para los empleados:

Definir una propuesta de valor al empleado, ayudará a diferenciar a MAN-SER S.R.L. del resto de las organizaciones, ayudando de esta manera a retener y atraer los mejores talentos. Crear beneficios y realizar acciones que sumen valor al empleado, contribuyen a su motivación y compromiso, disminuye la rotación del personal y aumenta la fidelidad con la empresa.

Ejemplo de propuesta de valor al empleado (Anexo 3).

Es fundamental comunicar de manera efectiva la propuesta, esto es clave para posicionar a la compañía como una marca empleadora y generar un mayor sentido de pertenencia entre los empleados. Es necesario que la EVP sea conocida tanto por los empleados internos como por el público externo.

Para definir y comunicar las distintas propuestas de valor al empleado, Recursos Humanos deben identificar el público objetivo y analizar la situación actual de los empleados y candidatos a través de encuestas o grupos de enfoque. Una vez aprobada por la dirección, la propuesta de valor al empleado se dé a conocer internamente.

Comunicar una propuesta de valor al empleado es fundamental para que los colaboradores comprendan y aprecien los beneficios y ventajas que la empresa ofrece. Es importante destacar las cosas que impactan en la vida y carrera profesional de los empleados. Se debe utilizar un lenguaje sencillo y varios canales de comunicación como, por ejemplo, Email, Microsoft Teams. Se pueden utilizar material visual atractivo como infografías, presentaciones o videos. Fomentar la retroalimentación y la escucha activa por parte de los empleados. para que puedan expresar sus opiniones, hacer preguntas o plantear inquietudes. Esto muestra que su opinión es valorada y ayuda a adaptar y mejorar la propuesta en base a sus necesidades.

El tiempo de implementación será de 31 días, comenzando con el proceso el 1 de Enero hasta el 1 de Febrero.

Honorarios profesionales por el diseño de la propuesta correspondientes al 3% del beneficio

\$ 124.077,90.

Costo Total de la Propuesta: \$1.659.459,48

Marco temporal de la implementación. Diagrama de Gantt. Figura 1

| Propuestas | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 | Semana 11 | Semana 12 | Semana 13 | Semana 14 | Semana 15 | Semana 16 | Semana 17 | Semana 18 | Semana 19 | Semana 20 | Semana 21 | Semana 22 | Semana 23 | Semana 24 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Contratación de Community Manager | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Definición de la marca empleadora | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Implementación de la marca Empleadora | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| 4. Propuesta de valor al empleado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación:

ROI, siglas en inglés de "Return on Investment" (Retorno de la Inversión), es una métrica utilizada para evaluar la rentabilidad o eficacia de una inversión. Se utiliza para determinar el rendimiento financiero de una inversión en relación con el costo de dicha inversión.

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia de la inversión} - \text{Costo de la inversión}) / \text{Costo de la inversión}$$

Para calcularlo se contempla la totalidad de costos involucrados en el plan de implementación y para actualizar los últimos datos que se conocen de las ganancias de la organización (que son de 2018), se le suman los datos de la inflación de nuestro país hasta la actualidad.

Inversion. Tabla 1

| Inversión por mes | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | TOTAL |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Sueldo Analista | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$180.000 | \$1.080.000 |
| Sac | | | | | \$61.560 | | \$61.560 |
| Contribuciones Patronales | \$65.636,93 | \$65.636,93 | \$65.636,93 | \$65.636,93 | \$65.636,93 | \$65.636,93 | \$393.821,58 |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Honorarios de la Propuesta | 124.077,90 | | | | | | 124.077,90 |
| Total Inversión | | | | | | | 1.659.459,48 |

Tabla 1: Inversión. Elaboración Propia

Cálculo del ROI. Tabla 2

| Cálculo del beneficio esperado | | |
|---|----------------|----------------|
| Estado de Resultados 2018 MAN-SER S.R.L | \$13.118.036 | |
| Actualización Inflación 2019 (53,83%) | \$20.175.539,4 | |
| Actualización inflación 2020 (36,1%) | \$27.458.909,1 | |
| Actualización inflación 2021 (50,09%) | \$32.291.677 | |
| Actualización inflación 2022 (94,8%) | \$32.291.771,8 | |
| Actualización inflación 2023 (abril) (28,08%) | \$41.359.301,3 | |
| Resultados esperados: 10% de incremento de la rentabilidad | | \$4.135.930,13 |
| Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI) | | |
| Fórmula: $(\text{Beneficios-Costos}) / \text{Costos} \times 100$: ROI $(4.135.930,13 - 1.659.459,48) / 1.659.459,48 \times$ 100: 149,2% | | |

Con los datos obtenidos, se puede concluir que cada \$100 invertidos retornarán \$149,2 dejando así, un saldo positivo a la organización.

Conclusión y Recomendaciones

El presente reporte de caso plantea el problema de la ausencia de una marca empleadora posicionada en el mercado laboral en la empresa MAN-SER S.R.L.

Al analizar las características generales de la organización se plantea la necesidad de desarrollar la marca empleadora de MAN-SER S.R.L. Es necesario tener en cuenta, las necesidades actuales de los colaboradores y que estén en línea con la propuesta de valor al empleado.

Es primordial que la propuesta de valor al empleado se base en la cultura, visión, misión y políticas de MAN-SER S.R.L., para que tenga coherencia y relación. En la definición de la EVP, es necesario que participe la Dirección y Recursos Humanos

En la actualidad, la presencia en las redes y en internet es muy importante, se plantea la contratación de un Community Manager para llevar a cabo la marca empleadora. Su responsabilidad es crear contenido, publicar en redes, tener interacción con los seguidores y los futuros posibles candidatos.

Se recomienda llevar una encuesta de satisfacción luego de realizar el plan de marca empleadora (Anexo II) para poder medir la situación de la empresa con respecto a sus colaboradores.

MAN-SER S.R.L., puede incorporar nuevos canales de venta virtuales, también desarrollar inversiones que contribuyan a la sustentabilidad de la empresa como a su crecimiento, comprometiéndose con políticas de responsabilidad social empresarial, valorando el impacto de sus acciones en la sociedad, en los trabajadores y en el medio ambiente. Estas acciones deberán plasmarse dentro de un sistema de seguimiento y medición de resultados. Es recomendable llevarle el seguimiento con un tablero de gestión, para poder corregir errores.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar, s.f. *Evolución de la deuda bruta*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/graficos-deuda/evolucion-de-la-deuda-bruta>
- Blasco, M. Rodriguez, A. y Fernandez, S. (2014). *EmployerBranding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Bussines Review. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Calim, *Estudio Contable Digital*. s.f. Recuperado de: <https://calim.com.ar/lista-167-impuestos-argentina-2023/>
- Casarosada.gob.ar s.f. *Los tres poderes*. Recuperado de: <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion/los-tres-poderes>
- Chiavenato, (2009). *Gestión del talento Humano*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Convenio Colectivo de Trabajo N°260/75. Recuperado de: <https://www.uom.org.ar/site/conveniosy-salarios/>
- Convenio Colectivo de Trabajo N°251/95. Recuperado de: http://asimra.org.ar/web/pdf/gremiales/covenios_colectivos/TextoCCT251_95.pdf.
- Datosmacro.com, (2020). *Argentina – Doing Bussines: Facilidades para hacer negocios*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/argentina#:~:text=Argentina%20se%20encuentra%20en%20el,que%20ofrecen%20para%20hacer%20negocios.>
- Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones. Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Amadeo%2c%20Iv%c3%a1n%20Ezequiel.pdf>
- Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6280861>
- Estrada, Delfina, (2022). Manuscrito Científico. [Tesis de Recursos Humanos, Universidad Siglo XXI]. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/26804>

Grioni, Natalia, (2021). Trabajo final de grado. [Tesis de Recursos Humanos, Universidad Siglo XXI]. Argentina. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18949>

Indec, (07/12/2022). Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Indec, II(31/03/2023). *Índices de salarios*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

Indec, (30/03/2023). *Índice de la pobreza y de la Indigencia*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Indec, (14/04/23). *Informes Técnicos. Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Indec, (05/04/2023). *Índice de producción Industrial Manufacturero*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_2318B23339D2.pdf

Indec, (28/04/23). *Informes Técnicos*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

Indec, (2022). *Tasa de empleo*. Recuperado de: [https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20\(TD\)%20%2D](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20(TD)%20%2D)

Juan Carlos Mejía Llanos. La guía del Community Manager. Recuperado de: https://www.academia.edu/20122939/LA_GUIA_AVANZADA_DEL_COMMUNITY_MANAGER_pdf

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

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

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

Ley N° 25. 612. Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios.

Buenos Aires, Argentina. 03 Julio de 2002.

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

Ley N° 24.051. Ley de Gestión de Residuos Peligrosos. Buenos Aires, Argentina. 17 de Diciembre de 1992

MAN-SER S.R.L., s.f. *Productos y servicios industriales*. Recuperado de: <http://www.man-ser.com.ar/>

Anexo 1

Puesto: Community Manager.

Requerimientos del Puesto:

1. Estudios específicos: Licenciado en Marketing, Licenciado en Comunicación o Afines.
2. Habilidades específicas: Community Manager.
3. Manejo de herramientas: Redes sociales, Indicadores KPI.
4. Experiencia en puestos similares: 2 Años.

Descripción de Tareas o Funciones del Puesto

1. Desarrollo de Estrategias de Marketing
2. Investigación de Mercado
3. Gestión de la marca
4. Ejecución de campaña de marketing
5. Desarrollo de Employer Branding

Otras funciones asignadas

Propuesta de valor al empleado

Comunicación Interna y Externa

Manejo de redes sociales.

Perfil de contratación

Edad: Entre 25 y 35 Años

Sexo: Femenino

Formación académica requerida

Secundario Completo

Universitario Completo

Experiencia Laboral Previa Necesaria

Dos Años

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Proactividad
- Actitud de trabajo sistemático
- Liderazgo en equipos de trabajo

Cuanto Tiempo Tarda el Empleado en Familiarizarse con el Trabajo que va a desempeñar

- 2 a 3 semanas.

Anexo 2

Encuesta de Satisfacción

| | | Marque con un círculo | | | | |
|-----|--|-----------------------|---|---|---|---|
| 1. | ¿Cuán satisfecho estás de trabajar en este lugar? | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Orgullo y Sentido de pertenencia | | | | | |
| 2.1 | Me siento parte importante de la organización. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.2 | Siento que ésta es una empresa importante en la ciudad. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.2 | Hago más de lo necesario para cumplir mi tarea. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.4 | Me preocupa mejorar la calidad de mi trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.5 | La mayoría de la gente que trabaja aquí se preocupa por mejorar la calidad de su trabajo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.6 | En esta organización se respeta la diversidad (género, religión, política, cultural, de capacidad) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | Comunicación | | | | | |
| 3.1 | Aquí mantenemos una comunicación clara y eficaz entre todos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.2 | Los responsables de la organización comunican claramente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.3 | Recibimos comunicación clara sobre los objetivos de la organización | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.4 | Se recibe siempre nuestras inquietudes con una escucha abierta y accesible. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3.5 | Tengo siempre la posibilidad de plantear cualquier inconveniente y ser escuchado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | Liderazgo | | | | | |
| 4.1 | Los responsables de la organización incentivan y promueven el buen clima laboral. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.2 | En esta organización existe favoritismo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.3 | Los responsables de la organización resuelven los problemas de la misma. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.4 | Aquí se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre sectores. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | Motivación | | | | | |
| 5.1 | Aquí el personal recibe un pago adecuado por su trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.2 | La forma y los tiempos de pago son respetados mes a mes. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.3 | Me dan los recursos y herramientas para hacer mi trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.4 | Aquí se anima a la gente para trabajar cada vez mejor. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.5 | Aquí se reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5.6 | Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | Clima Laboral | | | | | |
| 6.1 | Aquí se trabaja con un clima laboral ameno y saludable. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.2 | Las relaciones entre compañeros son buenas y saludables. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.3 | Aquí las personas se preocupan por los demás. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6.4 | Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7 | Capacitación | | | | | |
| 7.1 | Pienso que la capacitación que se nos brinda es acorde a lo que necesitamos. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.2 | La capacitación que recibimos es completa y suficiente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7.3 | La mayoría de la gente que trabaja aquí está capacitada y es idónea en su trabajo. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Seguridad Laboral y Condiciones de Trabajo | | | | | |
| 8.1 | En esta Organización se nos dan los elementos necesarios para cuidar nuestra seguridad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8.2 | En esta Organización nos enseñan cómo cuidar nuestra seguridad laboral. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | Puedo decir que mi lugar de trabajo tiene las condiciones físicas adecuadas. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | Teniendo en cuenta todo esto, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Anexo 3

Propuesta de valor para los empleados

| <i>Operarios</i> | <i>Mandos medios/Jerárquicos</i> | <i>Técnicos y Diseñadores</i> |
|-----------------------------|--|-------------------------------|
| Salario acorde a su función | Salario acorde a su función | Desafíos profesionales |
| Capacitación | Capacitación y Desarrollo | Capacitación |
| Flexibilidad de permisos | Flexibilidad de permisos | Flexibilidad en horarios |
| Buena relación con el jefe | Oportunidades de carrera | Desafíos profesionales |
| Valor a su labor diaria | Bonos por desempeño | Espacios para la creatividad |
| Buen ambiente de trabajo | Participación en la toma de decisiones | Home Office |
| Seguridad laboral | Voucher flexible | Semana laboral corta |
| Bonos por productividad | | Voucher flexible |