

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

La importancia de reforzar la marca empleadora en Proa Consulting

Alumna: Paloma Rocío Escudero

DNI: 42160528

Legajo: RHU02642

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba, Argentina, 2023

Mamá, incondicional para mí, por contenerme.

Tadeo, por aguantarme todas las noches de ansiedad.

También, agradezco a mi familia por su amor, comprensión y constante apoyo a lo largo de todos estos años de estudio.

Y a mí.

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de situación</i>	8
Análisis PESTEL	9
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
Análisis FODA	14
<i>Marco teórico</i>	17
Marca empleadora o employer branding	17
Propuesta de valor para el empleado (PVE), beneficios; capacitaciones y recompensas.....	18
Gestión de redes sociales	19
<i>Diagnóstico y discusión</i>	20
<i>Plan de implementación</i>	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance Geográfico	21
Marco Temporal.....	21
Alcance de contenido.....	21
Acciones.....	22
Marco del tiempo para la implementación.....	27
Evaluación de impacto de la implementación	27
<i>Conclusión</i>	30
Recomendaciones	30
<i>Bibliografía</i>	32

<i>Anexos</i>	36
Anexo A	36
Anexo B	37
Anexo C	38
Anexo D	39

Resumen

El presente reporte de caso se llevó a cabo en Proa Consulting, una empresa internacional que brinda apoyo a organizaciones no gubernamentales en la consecución de sus objetivos. El enfoque principal fue la implementación de una marca empleadora, destacando su importancia tanto interna como externamente. Se realizó un análisis de la situación empresarial, seguido de un diagnóstico detallado que permitió identificar oportunidades y desafíos. El objetivo es incrementar la atracción y retención de talento en Proa Consulting mediante un programa integral centrado en beneficios, reconocimientos, capacitaciones y en la gestión de redes sociales, con la meta de reducir el ausentismo un 4%. La ejecución de este plan tendrá un impacto significativo en la satisfacción del capital humano, la optimización de la productividad y la reputación de la empresa por ende, mayor rentabilidad.

Palabras claves: marca empleadora, propuesta de valor para empleados, reducción de ausentismo, productividad, gestión de redes sociales

Abstract

This case report was carried out at Proa Consulting, an international company that provides support to non-governmental organizations in achieving their objectives. The main focus was on implementing an employer brand, emphasizing its importance both internally and externally. An analysis of the business situation was conducted, followed by a detailed diagnosis that allowed for the identification of opportunities and challenges. The goal is to increase attraction and retention of talent at Proa Consulting through a comprehensive program centered on benefits, recognitions, training, and social media management, with the aim of reducing absenteeism by 4%. The execution of this plan will have a significant impact on the satisfaction of human capital, the optimization of productivity, and the reputation of the company, consequently leading to higher profitability.

Keywords: employer branding, employee value proposition, absenteeism reduction, productivity, social media.

Introducción

Proa Consulting es una agencia internacional especializada en promover el desarrollo y la gestión de organizaciones no gubernamentales (ONG). Su misión principal es brindar apoyo y asesoramiento a estas organizaciones para contribuir con su subsistencia. Sus clientes los consideran socios estratégicos debido a su enfoque en el desarrollo de fondos, que permite a las organizaciones planificar, crecer y alcanzar sus metas. (Proa Consulting, 2022). Desde su fundación en el año 2015 en la ciudad de Córdoba, Argentina, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, expandiéndose a diversas provincias del país, como Buenos Aires, Mendoza, Rosario, Neuquén, Santa Fe, Tucumán y Santiago del Estero. Su éxito lo ha llevado a dar un salto aún mayor, estableciéndose en otros países de Latinoamérica, incluyendo Perú, Chile y Paraguay. Algunos de sus clientes son destacadas ONG como Unicef, Greenpeace, Aldeas Infantiles S.O.S Argentina, Techo, Manos Abiertas, Amnistía Internacional, Iniciar for Global Action y Oxfam Argentina, entre otras.

En cuanto a su estructura organizacional no es vertical y el organigrama tiene una forma no tradicional, con enfoque descontracturado y creativo entre la plantilla. Aun así cuenta con ciertos rangos superiores.

Inicialmente, se creó con la idea de ser una agencia desestructurada en la que la oficina era un espacio informal, con mobiliario mínimo y numerosos espacios en común para no promover jerarquías y fomentar un espacio de compañerismo con buen clima laboral. Cada vez se fueron asociando con más organizaciones, ampliando su alcance hasta llegar a la nómina de 160 colaboradores. Los servicios que ofrecen se centran en estrategias de captación de fondos (Fundraising), la implementación de dichas estrategias, la comunicación y posicionamiento de las organizaciones en la sociedad. Además, se enfocan en atraer donantes comprometidos con la causa de la organización, fomentando su lealtad y al mismo tiempo generando conciencia sobre la causa para motivar a otros a unirse (Donnor Journey).

La misión de Proa Consulting es fortalecer las instituciones del Tercer Sector mediante estrategias de comunicación y desarrollo de recursos, cooperando a su posicionamiento público y sustentabilidad. Durante la pandemia, adaptaron su enfoque para brindar apoyo a las organizaciones en la lucha contra el COVID-19. Su visión es ser parte de una sociedad sustentable en la cual las organizaciones sociales contribuyan con soluciones a problemas importantes,

relevantes y urgentes. (Proa Consulting, 2022). A su vez, la empresa se rige por valores como la comunicación abierta, calidez, integridad, creatividad, respeto y fidelidad a sus convicciones y se identifica como una empresa de tipo B, comprometida con generar un triple impacto positivo: ambiental, económico y social. (Universidad Siglo 21, Canvas, 2023).

En relación con el área de Recursos Humanos de la organización, puede observarse que la misma se encuentra afianzada ya que Proa le otorga gran importancia a su recurso principal que son sus empleados, priorizando su bienestar y correcto desempeño. Esto tiene gran valor en una empresa. Sin embargo, presenta algunas deficiencias, entre las cuales se puede mencionar la falta de enfoque en estrategias innovadoras para incentivar y motivar a sus empleados, como también para atraer nuevos talentos. Asimismo, carece de un plan dedicado a implementar y desarrollar una marca empleadora; que vendría a ser la imagen que proyecta como empresa. En el caso de las ausencias, tiene un elevado porcentaje de ausentismo no justificado y además, debido a su estructura horizontal, pueden surgir dificultades en la comunicación interna.

A continuación se mencionan antecedentes de gran relevancia a tener en cuenta para el desarrollo de esta investigación:

María Pía Roberi (2020), en su trabajo final de grado, examina la “Marca empleadora: como atraer y retener a la "Generación Y" en empresas de Córdoba, Argentina. El estudio adopta un enfoque descriptivo, utilizando un diseño transversal no experimental y empleando encuestas como instrumento de recolección de datos. Los resultados revelan que a lo largo de los años, las necesidades, expectativas y motivaciones de las personas han experimentado cambios significativos. Para esta generación, es crucial el beneficio y crecimiento personal que puedan obtener a través de sus empleos. Además, se destaca el valor que asignan a aquellas empresas que contribuyen de manera positiva a la sociedad, especialmente en el contexto de la creciente conciencia ambiental. “Sueñan en grande con dejar un impacto en la sociedad y son idealistas. También se distinguen por tener en sus mentes temas ecológicos y cuidado del medio ambiente”. (Pag.16)

En el estudio llevado a cabo por González Ortiz, Michalik, Simionato y Vacas (2020) en Mendoza, Argentina titulado "La motivación y el desempeño laboral en las pymes del gran Mendoza", se utilizó un enfoque cualitativo y se recopiló información a través de encuestas. El objetivo principal de la investigación fue analizar la importancia de la motivación en los empleados y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados obtenidos fueron que:

No solo basta con el cumplimiento de los propósitos, sino que, es necesario que esos trabajadores generen un valor agregado a cada tarea que realicen. Para poder generar valor es necesario, en principio, que la Pyme mantenga motivados a sus empleados de forma tal que los mismos logren un sentimiento de pertenencia para con la organización y, de esta forma, retener al talento (pág. 54).

Por último, Randstad (2018), una firma internacional de Recursos Humanos, realiza investigaciones sobre la marca empleadora de diversas empresas en distintos países. En 2018, llevaron a cabo una investigación representativa sobre la empresa cordobesa Arcor, "Arcor, una marca empleadora con espíritu emprendedor". En este estudio, se resalta la importancia de la motivación de los jóvenes. La misma, ha sido reconocida como una de las empresas más atractivas para trabajar en Argentina durante dos años consecutivos. La estrategia de ellos se centra en construir una marca empleadora arraigada en su cultura, transmitiendo su ADN y esencia. Los atributos de su cultura, como el espíritu emprendedor y la oportunidad de liderar proyectos, coinciden con las expectativas de los candidatos. Además, políticas como la innovación, el desarrollo en el exterior, la creatividad y el enfoque en equidad de género e inclusión hacen de Arcor una marca empleadora atractiva y competitiva en el mercado actual. El ser querida por sus trabajadores y los potenciales, genera fidelidad hacia la empresa.

El ser humano vive en un mundo con un gran alcance tecnológico y una importancia significativa en las redes sociales, donde la información se difunde rápidamente y las opiniones quedan registradas en la web. El análisis a Proa Consulting nos permite identificar la importancia para consolidar su marca empleadora. Más que una reputación como empleador, es crucial gestionar la percepción que los empleados actuales como los potenciales tienen sobre empresa. Además, dado que Proa se dedica a captar donaciones a través de las vías públicas, es fundamental reflejar una imagen positiva donde los donantes confíen, conozcan y se sientan cómodos para contribuir con el bien social. Tener una marca sólida colaborara para atraer y retener talentos porque los empleados buscan trabajar en empresas donde se sientan cuidados, se les ofrezca oportunidades de crecimiento, compensaciones y un ambiente de trabajo agradable, logrando así, un mejor posicionamiento en el mercado y mayor rentabilidad. En definitiva, un empleado comprometido con la empresa es la mejor demostración de afianzamiento de la marca ya que ellos mismos se convierten en los defensores y promotores más fieles de la empresa.

Análisis de situación

En un mundo VICA, volátil, incierto, complejo y ambiguo; la presencia del COVID 19 aceleró estas características aún más. En lo que respecta a Proa Consulting, luego de la pandemia mundial, debió reestructurarse y modificar su misión por las consecuencias que este hecho dejó. La crisis sanitaria global ha afectado diversos aspectos del negocio, desde la forma en que se llevan a cabo las operaciones hasta la demanda de servicios. La empresa ha tenido que ajustar su estructura interna y su modelo de negocio para hacer frente a los desafíos emergentes y asegurar su supervivencia en un entorno altamente cambiante. Esta, tuvo que tomar decisiones estratégicas rápidas y flexibles para adaptarse a las restricciones impuestas por la pandemia, como el trabajo remoto, el distanciamiento social y las medidas de seguridad adicionales.

Con el fin de asegurar un adecuado cumplimiento de tareas y objetivos, se implementó la modalidad de trabajo remoto, donde los colaboradores realizan sus labores desde sus propias viviendas. La estructura organizacional está compuesta por un equipo de conducción y planificación estratégica, una Dirección, Coordinación operativa a nivel regional y nacional, un Área de Recursos Humanos, un departamento de desarrollo tecnológico y planificación de eventos. Además, se cuenta con captadores de fondos que anteriormente eran conocidos como "*facers*", ya que llevaban a cabo su trabajo en la calle, estableciendo contacto directo cara a cara con el público. En la actualidad, estos captadores son denominados *Telemarketers*, ya que su tarea principal es obtener fondos a través de llamadas telefónicas o en línea.

En el área de RRHH, se encuentran el Responsable de área, el Analista de capacitación y el Analista de comunicación. El proceso de reclutamiento, selección y desvinculaciones es realizado por el equipo de Diálogo Directo en conjunto con el área de Recursos Humanos. Este último se encarga de llevar a cabo un control de calidad, realizar auditorías y brindar retroalimentación con el objetivo de mejorar de manera continua y atraer al mejor talento para cubrir las posiciones requeridas. Una vez seleccionados los candidatos, reciben capacitaciones adaptadas a cada provincia o ciudad, ya que cada una presenta particularidades específicas. Estas capacitaciones aseguran que los captadores de donaciones cumplan con sus objetivos y se llevan a cabo utilizando la técnica de F2F (cara a cara), que incluye aspectos como la habilidad en la oratoria, el ritmo en la captación, el trabajo en equipo, el uso de elementos que los identifiquen con Unicef (Fondo de

las Naciones Unidas para la Infancia), el proceso de integración (*onboarding*), la sensibilización hacia la causa de Unicef, entre otros.

Para conocer el entorno en el que la empresa se encuentra, se utilizará la herramienta PESTEL para el macroentorno, el análisis de las 5 fuerzas de Porter para el microentorno y para conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se utilizará el análisis FODA.

Análisis PESTEL

Los autores de este término fueron Fahey, L y Narayanan, V.K. (1968). Es una herramienta utilizada para analizar el entorno en el que opera una empresa o país. PESTEL significa Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Cuando se conocen todos los factores que afectan a la empresa es más fácil planificar estrategias y tomar decisiones. (Peiró, 2020)

Factores políticos:

Argentina es una república democrática federal con un sistema presidencialista que se encuentra en un año particularmente político ya que el pueblo es bombardeado por campañas políticas de distintos candidatos. Cada cuatro años los argentinos votan a las autoridades del poder Ejecutivo Nacional; presidente y vicepresidente para ser gobernados. En octubre de este año se enfrenta a estas elecciones y además del presidente de la nación, 21 provincias y la Ciudad de Buenos Aires van a votar a sus jefes de Gobierno dado que Santiago del Estero y Corrientes ya eligieron a sus mandatarios en el 2021.

Argentina está profundamente dividida entre dos bloques políticos, lo que podemos referirnos como “polarización política” lo que ha generado un clima de confrontación y tensión en la sociedad argentina, lo que dificulta el diálogo y la búsqueda de soluciones consensuadas.

El problema, claro, es que, en el proceso, Argentina se convierte en un país más pobre, menos competitivo y con menos potencial. Se trata, al fin y al cabo, de una polarización que es simbiótica para los actores políticos, pero destructiva para el conjunto social. (De Simone, 2022. <https://n9.cl/perfilnoticias>).

En el decreto 27/2021 se aprobó la Ley 2755, resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. El objetivo de la misma, es regular y ordenar la forma de trabajo virtual “teletrabajo” la cual creció exponencialmente en tiempos de pandemia. Muchas empresas ya habían implementado para sí, el teletrabajo pero el contexto provocado por el Covid-19, modificó y aceleró la masividad de esta modalidad.

Factores económicos:

El país ha experimentado altos niveles de inflación y una deuda externa significativa en los últimos años. La crisis económica se ha agravado en el contexto de la pandemia de COVID-19. En marzo de este 2023 se registró un aumento del 7,7% del Índice de Precios al Consumidor (IPC) con respecto a febrero del mismo año. (Gobierno de Argentina, 2023).

La tasa de desempleo es elevada (6,3%) aunque menor a la tasa de empleo (44,6%) estos datos fueron revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (Indec) en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que se le realizó a un gran porcentaje de la población en el pasado 2022. (Infobae, 2023)

La crisis económica ha generado una creciente desesperación, incertidumbre y descontento entre la población, lo que se ha traducido en manifestaciones y protestas.

Factores sociales:

Debido a la crisis económica por la que está atravesando la Argentina, las personas tienden a cuidar más su dinero y al momento de utilizarlo son cautelosos. Los factores sociales son la clave para entender el comportamiento de la sociedad. Hoy, la gente especialmente los jóvenes, están desesperados por salir del país no solo como una forma de vacacionar si no también está en sus mentes el migrar de su país, porque este ya no los motiva a desarrollarse como profesional, como persona, ni mucho menos a invertir en él. (Ortega, 2020).

Hoy en día las personas buscan empleos que sean flexibles, de modalidad remoto, flexibilidad para tomarse días de vacaciones y que ofrezcan beneficios entre otras muchas cosas, básicamente que se amolden a sus necesidades. La pandemia del Covid-19 trajo e implantó más

esta modalidad de viajar y trabajar al mismo tiempo debido a que a las empresas no les quedó otra que amoldarse al contexto por el que estábamos atravesando.

La mayoría de los jóvenes hoy están mucho más comprometidos con el medio ambiente y las organizaciones sociales para ayudar a los más necesitados, tener igualdad de condiciones y preservar el medio ambiente siendo conscientes y sustentables. Hay mucha más información sobre reciclaje, alimentación saludable/orgánica y residuos sustentables. mediante las redes, este tipo de mensaje es más rápido y directo para difundir. (Fernández Mainardi, 2020).

Factores tecnológicos:

La tecnología avanza muy rápido, pero en todo sector, empresa u organización es esencial el uso de la tecnología ya que facilita, mejora y acorta los tiempos del trabajo. Es una ventaja competitiva y más en el contexto actual, es la única forma de llegar al cliente mediante la venta y comunicación online y que los empleados puedan realizar sus trabajos. Los medios de comunicación son el pilar fundamental para mantener a gran parte de la sociedad comunicada e informada. El hecho de poder acceder tan rápido a cierta información hace más accesible llegar a distintos nichos del mercado. (Guzmán Matamala, 2021) En el caso de Proa Consulting es fundamental para dar a conocer sus objetivos, campañas y dar tranquilidad a los donantes que es por una verdadera y existente causa.

Factores ecológicos:

Existe una Norma ISO 14001 que las empresas deben cumplir y fue creada con el objetivo de que las empresas tengan responsabilidad con el medio ambiente. La norma exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas y controlar cualquier cambio y avance realizado.

El Artículo 41 de la Constitución Nacional dice lo siguiente “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.” (Constitución Nacional, 1994. <https://n9.cl/2ac6>.)

Factores legales:

En cuanto a la legislación laboral, está regida por la Ley N°20744. Fue creada con el objetivo de regular todas las relaciones entre el empleado y el empleador y que se preserven los derechos de todos. La Ley N°27.555 emitida el 19 de enero de 2021, establece los requisitos mínimos para regular el teletrabajo en actividades que lo permitan, dejando los aspectos específicos a ser establecidos en las negociaciones colectivas. En este contexto, el decreto reglamenta la implementación de la ley y brinda un marco legal para las modalidades de trabajo a distancia. (Gobierno de Argentina, 2021)

En Argentina, las sociedades y empresas tienen la responsabilidad de contribuir al Estado mediante el pago de impuestos, los cuales son recaudados por el AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), el organismo encargado de la recaudación y administración de los impuestos a nivel nacional. Estos impuestos incluyen el Impuesto al Valor Agregado (IVA), establecido por la Ley 23.349/1997, y el Impuesto a las Ganancias, regido por la Ley 20.628/1973. Además de los impuestos a nivel nacional, las empresas también deben cumplir con los tributos provinciales decretado por la Ley 10854/2022. Esto implica darse de alta en Ingresos Brutos en el organismo correspondiente de cada provincia, como ARBA, AGIP o Rentas, entre otros. Estos organismos provinciales son responsables de la administración y recaudación de los impuestos locales. El cumplimiento de estas obligaciones tributarias es fundamental para el funcionamiento legal y adecuado de las empresas en el país, garantizando así el aporte necesario al Estado y el cumplimiento de las normativas fiscales establecidas. (Afip, 2019)

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Es un modelo creado por M. Porter (1979) con el objetivo de ayudar a las empresas a entender las fuerzas competitivas que afectan a su industria y su posición en el mercado. Las fuerzas son:

Amenazas de nuevos competidores:

Existen diversas plataformas para recaudar fondos en línea, se desarrollan a través de páginas web que ofrecen la adquisición de software personalizado y permite elegir el que mejor se adapte a tu organización, para hacerlo lo más atractivo y fácil para el usuario/donante haciendo un solo *clic*.

En la sociedad actual, con el crecimiento de las redes sociales, algunos usuarios han optado por utilizarlas como plataforma para promover el cuidado del medio ambiente y organizar colectas masivas en apoyo a diversas causas. A estos usuarios se les conoce como "influencers solidarios". Esta estrategia, en la que las empresas contratan a personas influyentes para difundir y promocionar campañas, ha existido desde hace varios años. Sin embargo, la diferencia radica en que ahora, a través de un enlace, los usuarios pueden realizar sus donaciones de manera directa, lo cual resulta más efectivo, ya que existe un vínculo entre el *influencer* y sus seguidores. Estos seguidores confían en él y están más dispuestos a participar y contribuir a las causas promovidas.

El *influencer* o la personas que tienen comunidades en redes (sea una cocinera, una astróloga o un *gamer*), suele establecer conversaciones públicas que generan el acercamiento. Es ese diálogo abierto, ese vínculo de cercanía que se construye pantalla mediante, explica la especialista, el que hace que sea más espontáneo proponer una iniciativa y que los seguidores se sumen. (Amado, citado por Budasoff 2021. <https://n9.cl/encantoinfluencers>)

Poder de Negociación de los Clientes:

Proa Consulting es una agencia que brinda servicios a diversas organizaciones sin fines de lucro, ofreciéndoles estrategias para destacarse y tener presencia en sus campañas. Además, trabaja en conjunto con estas organizaciones para ayudarles a captar donantes y alcanzar sus objetivos. Tienen sus valores muy claros y uno de ellos es “Generamos, acompañamos y potenciamos cambios positivos en las comunidades de Latinoamérica.” (Universidad Siglo 21, Canvas 2023). Esto les permite ofrecer un valor diferenciado y único a sus clientes. Dado que Proa se especializa en el apoyo a organizaciones sin fines de lucro, es probable que sus clientes valoren su experiencia y conocimiento en el sector.

Poder de negociación con proveedores:

La agencia se esfuerza por diseñar estrategias efectivas que permitan a estas organizaciones llegar a un público más amplio y motivar a los usuarios a realizar donaciones y contribuir a la causa. Dado que los donantes son los principales proveedores de recursos, Proa Consulting pone gran énfasis en asegurarse de que sus captadores de fondos tengan una actitud positiva, sean amables y posean habilidades de comunicación efectiva al interactuar con los donantes.

Amenaza de productos sustitutos:

En este punto se analiza la facilidad con la que un cliente cambia de servicio de una empresa a otra. La amenaza servicios sustitutos es alta, cada vez se está imponiendo más la llegada por canales *online*. Es por ese motivo que Proa Consulting debería proponer productos o servicios que generen una diferencia y destaque, lo que generaría una ventaja competitiva.

Rivalidad entre competidores:

No hay altos riesgos de competición en el mercado con otras agencias que se dediquen a los mismo, lo importante es que las organizaciones sigan confiando en ella como socio estratégico para seguir cumpliendo con los objetivos de la causa.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Diversidad de clientes.
- Equipo humano capacitado para el desarrollo de sus tareas.
- Trayectoria en el mercado/rubro.
- Socios estratégicos de grandes ONG.
- Expansión a nivel nacional e internacional.
- Las normas impuestas por el gobiernos obligan a que las organizaciones sociales sean responsables con el medio ambiente y las comunidades.

Oportunidades:

- Ampliar la agencia a más provincias del país.
- Innovar en el proceso de gestión de talento.

- Desarrollar un plan de posicionamiento de la marca empleadora.
- Mejorar el método de captación de donantes
- Rubro con grandes posibilidades de crecimiento.
- Ofrecer planes de capacitación para acceder a intercambios a otras sedes de Proa.

Debilidades:

- Carencia de publicidad en redes sociales.
- Falta de desarrollo de la marca empleadora.
- Deficiencias en la gestión administrativa y control sobre los procesos.
- Alto nivel de ausentismo. Siendo de un 18% total.
- Débil plan de desarrollo de carrera para sus empleados y oferta de beneficios.

Amenazas:

- Inflación. Inestabilidad económica.
- Migración de talentos.
- Estructura organizacional poco clara, desorganizada.
- Consumo a través de redes sociales.
- No desarrollar la marca empleadora por ende, perder competitividad en el mercado.

Considerando el profundo análisis realizado, se observa que Proa Consulting esta atravesada por un contexto político y económico complicado. Con la polarización de ideas, la alta inflación y la deuda externa significativa en el país, sumadas a la crisis económica agravada por la pandemia de COVID-19, generan incertidumbre y descontento entre la población. En el ámbito social, se nota que las personas están más preocupadas por cuidar su dinero y tienden a ser cautelosas al momento de gastarlo. A su vez cada vez las personas tienden a adoptar empleos donde se ajusten a sus necesidades y comodidades de la vida cotidiana. Además, existe una creciente conciencia sobre temas como el medio ambiente y la responsabilidad social.

En relación al análisis de las 5 fuerzas de Porter, la empresa se enfrenta a algunas amenazas, especialmente en el uso de herramientas digitales. Sin embargo, cuenta con una gran trayectoria y sigue siendo elegida por las organizaciones para cumplir con los objetivos y lograr cambios positivos en la sociedad.

Respecto al análisis FODA, se identifican fortalezas como la diversidad de clientes y el equipo humano capacitado para algunas tareas, pero también debilidades como la falta de publicidad en redes sociales, el alto nivel de ausentismo y la gestión de ciertos procesos. Existen oportunidades para ampliar la agencia a más provincias, mejorar la gestión del talento y desarrollar la marca empleadora.

Haciendo énfasis en la construcción de una marca empleadora, la gestión de Recursos Humanos se revela como un elemento clave para superar los obstáculos y aprovechar oportunidades. Su rol es esencial para garantizar que Proa Consulting no solo supere los desafíos actuales, sino que también crezca de manera sostenible. Se observa que, a pesar de contar con profesionales en RRHH, no se está aprovechando al máximo los beneficios y resultados que una gestión efectiva de esta área puede generar en la empresa. En este caso, para abordar el alto nivel de ausentismo y crear propuestas de valor para sus empleados, con el objetivo de lograr una mayor competitividad en el mercado laboral.

En conclusión, Proa Consulting ha experimentado un notable crecimiento y ha establecido asociaciones estratégicas con valiosas organizaciones no gubernamentales. Su expansión a nivel nacional e internacional ha fortalecido su reputación y capacidad para recaudar fondos. El enfoque en la solidaridad y la protección del medio ambiente, cada vez más relevante en la sociedad, ha sido una ventaja significativa para la captación de fondos. Reconocer el compromiso de los individuos que trabajan en Proa es sustancial, ya que su dedicación contribuye al éxito de la empresa. En un contexto adverso, con desafíos económicos, sociales y políticos en Argentina, es fundamental brindar mayor atención al cuidado del capital humano. Los empleados son los pilares de la organización y su bienestar es fundamental para mantener su competitividad.

Marco teórico

A continuación, se presenta la definición del concepto de Marca Empleadora, su origen y relevancia en el desarrollo de las empresas. También se abordan temas como, la propuesta de valor para los empleados; oferta de beneficios y recompensas, así como la importancia de una capacitación. Además, se menciona la actividad en redes sociales como un elemento complementario en la construcción de la Marca Empleadora.

Marca empleadora o employer branding

El concepto de marca empleadora es definido por Barrow y Ambler (1996) en “The journal of Brand Management”, como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus empleados y que se identifican con la compañía empleadora. Según estos autores, las empresas deben trabajar en su imagen para que esta sea positiva y atractiva como empleadores. Además del salario y las compensaciones materiales, en relación a los beneficios psicológicos, es fundamental aportar seguridad al empleado y tener clara la visión, misión y propósito de la empresa. (p 187)

Mosley y Barrow (2006) realizan un estudio para profundizar sobre el concepto. Los autores afirman que las personas creerán en la empresa siempre y cuando exista una coherencia entre aquello que se mostró a través de la marca empleadora, este en línea directa con lo que la organización promueve, opera y como toma las decisiones. La confianza en la marca está basada en la consistencia de la misma y sobre ese punto deben concentrarse los esfuerzos. Las personas le dan más importancia a lo que es el hecho que al dicho. (Amadeo, 2017)

A Rodríguez Tarodo (2011) hace alusión a la marca empleadora como el proceso estratégico de construir una imagen llamativa de una organización como un gran lugar para trabajar. Se busca atraer y retener talento a largo plazo, y convertir a los empleados en embajadores de la marca. Esto implica comprender lo que motiva a los empleados a comprometerse y desempeñarse correctamente, como también a adaptar las estrategias para lograr el objetivo. (p 90)

Randstad, empresa de RRHH, se refiere a la misma como la imagen y reputación que una empresa proyecta como empleador.

El compromiso que tus empleados tienen con respecto a la reputación de tu empresa es directamente proporcional. A mayor fidelización de tus empleados con sus puestos de trabajo, mayores probabilidades de compartir su experiencia positiva

con el entorno. Del mismo modo, cuanto más sólida es la marca empleadora, mayor es la lealtad y la productividad (Randstad, 2019, p3)

Propuesta de valor para el empleado (PVE), beneficios; capacitaciones y recompensas

Una PVE es un compromiso con el profesional de parte de la empresa y el nivel en el que las necesidades y expectativas son satisfechas. Randstad (2015) define a la propuesta de valor al empleado como todo lo que la organización les ofrece a sus empleados, cosas materiales como inmateriales, ya sea capacitación, formación, plan de carrera, compensación o beneficios. Son propuestas que la empresa ofrece, las cuales generan un valor en el empleado que lo ayuda a determinar si se la considera un lugar para trabajar y desarrollarse como profesional.

Cuota Luévano y Rivera Martínez (2017) en su estudio sobre “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados”, determinan que una buena capacitación implica una actuación estratégica que se traduce en beneficios para la empresa y su personal. Es una herramienta fundamental para mejorar la competencia y la productividad, y su efectividad depende de la formación y liderazgo de los empleados, quienes actúan como seguidores comprometidos. Es importante invertir en el crecimiento y desarrollo de los empleados, asegurándose de que puedan crecer profesional y económicamente en línea con la organización, lo que contribuirá a retener talento y mantener una ventaja competitiva sostenible. En este estudio se cita a un experto en la administración de RRHH;

(...)no existen desventajas considerables al capacitar al personal, a pesar que los costos en algunas ocasiones son elevados no son comparables con las ganancias que obtienen las empresas y los trabajadores, ya que les permite alcanzar los estándares de calidad, en la producción, seguridad y bienestar. Tanto para la empresa como para el trabajador. (Reza Trocino, 2002)

Chiavenato (citado por Nazario, 2010), afirma que el salario es la compensación directa que reciben los empleados por su trabajo, mientras que los beneficios sociales constituyen una forma de remuneración indirecta. Estos beneficios son proporcionados por las empresas para brindar facilidades, comodidades, descuentos, ventajas y servicios que alivian las preocupaciones y esfuerzos de los empleados. Financiados parcial o totalmente por la compañía, estos beneficios desempeñan un papel fundamental en el mantenimiento de la moral y la productividad de la fuerza laboral a un nivel satisfactorio. Nazario (2010) agrega que es importante ofrecer beneficios que

los empleados valoren, ya que esto mejora su calidad de vida y aumenta su compromiso con la empresa. También que las recompensas desempeñan un papel importante como un factor motivador para los empleados. Los incentivos son elementos diseñados para lograr y mantener ciertos comportamientos y que actúen de la manera deseada para lograr alcanzar objetivos. (p 135-137). Estas recompensas pueden ser tanto tangibles como bonificaciones o premios, o intangibles; reconocimientos u oportunidades de crecimiento.

Gestión de redes sociales

En la era digital y de la sobreinformación, las condiciones laborales también deben ser destacadas. El uso de redes sociales se ha convertido en parte de la rutina de las personas en todo el mundo. Esto ha llevado a las marcas y empresas a querer estar presentes en estos espacios para interactuar con sus prospectos y clientes, lo cual brinda diversas oportunidades positivas, tales como compartir la visión de la empresa, interacción directa con el cliente, segmentación del público, obtener información sobre los clientes, crear un entorno controlado por la marca, información en tiempo real y publicidad para empresas con bajo presupuesto. (RD Station s.f. p 9)

L. Chacón García y A. Enrique Jiménez (2013), describen al *Community Manager* como un profesional en la gestión de redes y desempeña un papel estratégico al mantener las relaciones de la organización en línea. Su trabajo consiste en escuchar, interactuar, crear y difundir contenido relevante para la comunidad que gestiona. Además, analiza constantemente los resultados de sus acciones para asegurarse de alcanzar los objetivos establecidos.

Entonces, la marca empleadora se refiere a los beneficios que ofrece una empresa a sus empleados y a la imagen positiva que proyecta como empleador. Esto implica mantener a los empleados motivados, fortalecer su compromiso y retenerlos a largo plazo, mientras se atrae talento externo. Una propuesta de valor para el empleado (PVE) que incluya capacitaciones, beneficios y compensaciones adecuadas es fundamental. La gestión de redes sociales desempeña un papel estratégico en la comunicación de la marca empleadora, mostrando la autenticidad de la organización y generando confianza en los candidatos. La inversión en la capacitación de los empleados mejora su competencia y productividad, lo que contribuye a mantener una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Diagnóstico y discusión

Luego de un análisis exhaustivo de Proa Consulting, se ha identificado un alto índice de ausentismo laboral. Este ausentismo puede presentarse de diversas formas, como faltas injustificadas, mudanzas, licencias por maternidad, exámenes, entre otros. En el caso de Proa, el ausentismo es del 18%, siendo el 71% injustificadas y el 29% justificadas. Este elevado índice refleja una falta de compromiso por parte de los empleados hacia la empresa, así como una deficiencia en la gestión de la marca empleadora por parte de la misma, lo que impacta directamente en la productividad diaria y a largo plazo. La falta de presencia y compromiso de los empleados afecta la eficiencia operativa y genera una carga adicional para aquellos presentes, disminuyendo la calidad del trabajo. También perjudica en la rentabilidad de la organización ya que las ausencias retrasan proyectos u oportunidades de negocio. El motivo de este defecto se debe a que los empleados no cuentan un plan de beneficios ni incentivos en los que se le reconozca y recompense por su desempeño o se les aporte capacitaciones.

Gestionar la marca empleadora correctamente ayuda a atraer y retener a los mejores talentos, proporciona una ventaja competitiva en el mercado laboral y mejora la reputación general de la empresa. Su implementación, crea un entorno laboral atractivo y ofrece beneficios tanto económicos como relacionados con la salud mental de los empleados, demostrando un compromiso con su bienestar. El índice deja en evidencia la desmotivación que existe entre los trabajadores.

Considerando el diagnóstico proporcionado, es elemental desarrollar una propuesta de valor para los empleados, cuando sienten que la empresa se preocupa por ellos, están más motivados para dar lo mejor de sí. Además, ayuda a atraer y retener el talento humano que reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Incluso tener empleados talentosos contribuye a la innovación y éxito general de la empresa. Una vez establecida una marca empleadora sólida, es necesario reforzar la presencia en las redes sociales. Mantenerse activos aumenta la visibilidad de la marca y es una herramienta clave en la interacción con el público. El marketing efectivo a través de las redes sociales puede llegar a un público más amplio y específico, lo que puede conducir a un aumento en las ventas e ingresos.

Plan de implementación

Objetivo general

Potenciar la marca empleadora de Proa Consulting mediante la implementación de un programa integral que promueva una propuesta de valor para los empleados, incluyendo un programa de beneficios y reconocimientos, capacitaciones, y la gestión estratégica de redes sociales a cargo de un *community manager*, con el objetivo de reducir el índice de ausentismo en un 14%.

Objetivos específicos

- Implementar un sistema de reconocimientos y recompensa que valore y premie los logros y contribuciones de los empleados, como también bonificaciones/descuentos e incentivos.
- Proporcionar capacitaciones específicas a los encargados o gerentes de cada área de la organización para que puedan liderar equipos de manera efectiva y apoyar la cultura y valores de la empresa.
- Gestionar redes sociales a través de un *community manager* para destacar los beneficios y oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, y promoviendo una cultura de trabajo inclusiva.

Alcance Geográfico: La propuesta se implementará en las 8 sedes de Argentina: Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Neuquén, Rosario, Santa Fe, Corrientes, Tucumán.

Marco Temporal: El proyecto se llevará a cabo durante un periodo de 12 meses comenzando en el mes de agosto 2023 y culminando en julio 2024.

Alcance de contenido: abarca desde el desarrollo de un plan de acción para ofrecer incentivos y beneficios a todos los empleados, hasta la gestión estratégica de las redes sociales por parte del *community manager*. Estas acciones se diseñan con el objetivo de mejorar la marca empleadora de Proa Consulting y reducir el nivel de ausentismo en la organización.

Acciones

1- Desarrollo de un sistema de reconocimientos y recompensas.

Este enfoque fomenta la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, al reconocer y recompensar sus esfuerzos y resultados. Los beneficios que los empleados van a percibir son tanto económicos como psicológicos para lograr un equilibrio entre lo laboral y su vida personal a través de:

- Sistema de reconocimiento y recompensa: se implementará un sistema que premie los logros y contribuciones de los empleados, así como su buen registro de asistencia. Cada empleado tendrá un objetivo mensual específico que deberá cumplir, y si lo alcanza, será recompensado con bonificaciones y/o incentivos adicionales. Esto no solo proporcionará un reconocimiento tangible a su desempeño, sino que también los motivará a superarse continuamente.
- Descuentos y beneficios: se proporcionarán descuentos orientados a aliviar los gastos de los empleados y mejorar la calidad de vida. Se facilitarán descuentos en diversos servicios y establecimientos, como supermercados, gimnasios, transporte y otros servicios necesarios. De esta manera, se busca mejorar su calidad de vida y apoyarlos en aspectos importantes fuera del ámbito laboral.
- Bienestar y salud: se organizarán charlas de equipo en las que fomentaremos la apertura para compartir sentimientos, ideas y preocupaciones. También se impulsarán a crear programas al aire libre, como caminatas o eventos deportivos, para fomentar la actividad física y fortalecer los lazos entre los miembros del equipo. Buscando establecer un ambiente de bienestar y promover la salud integral de los empleados.

Al implementar un sistema de reconocimiento y recompensa, se brinda a los empleados una sensación de valor y aprecio por su arduo trabajo, lo que les motiva a superarse y alcanzar metas más ambiciosas. Estas recompensas no solo les ofrecen un reconocimiento material por su desempeño, sino que también fortalecen su autoestima y confianza en sus habilidades. Al reducir los gastos en necesidades cotidianas, se alivia el estrés financiero y se establece un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal. Las charlas de equipo fomentan la apertura y el diálogo, permitiendo a los empleados compartir sus sentimientos, ideas y preocupaciones, lo cual

produce un ambiente laboral más saludable y solidario, fortaleciendo los vínculos entre los miembros del equipo. La actividad física tiene un impacto positivo en la salud de los empleados, reduciendo el estrés y mejorando su estado de ánimo. Además, estos programas fomentan la interacción social y el trabajo en equipo, generando un sentido de comunidad y pertenencia dentro de la organización.

Para que esto se logre exitosamente se deberá informar a todos los empleados en detalle los cambios y beneficios que se implementarán, así como los objetivos y metas del programa. Establecer las fechas y horarios de las charlas compartidas y cómo los empleados pueden participar.

Recursos y costos

Recursos humanos: Se requiere un equipo encargado de diseñar, implementar y gestionar la propuesta de valor para los empleados, en este caso se contrataría el servicio de asesoría de Paloma Escudero, profesional de RRHH. Quien trabajara en conjunto con los directores y el área encargada de los recursos humanos de la empresa. (Ver anexo A)

Comunicación interna: son necesarios recursos de comunicación interna, como herramientas de comunicación en línea, u otra vía a elección para informar a todos los empleados sobre los cambios, beneficios, objetivos y metas del programa.

Alianzas con proveedores: Para ofrecer descuentos y beneficios a los empleados, se requeriría establecer alianzas con proveedores de servicios y establecimientos, como supermercados, gimnasios y otros negocios. A la vez esto influye directamente a la imagen de la empresa.

Presupuesto:

Servicio de asesoría	\$ 480.350,00
Honorarios profesionales	\$ 49.195,00
Costo total	\$ 529.545,00

Tabla 1 - costo servicio de asesoría para la elaboración de PVE. Fuente: Elaboración propia (2023)

Marco temporal: Esta acción tiene una duración de 2 meses, comenzando en agosto de 2023, con un mes para la definición de objetivos y comunicación y, 1 mes para su implementación.

2- *Capacitar a los encargados/ gerentes de cada área.*

En cada área, se presentan idiosincrasias y retos particulares. Los gerentes, al encontrarse en la intersección de estas dinámicas, se convierten en el puente esencial entre la estrategia general de la organización y su aplicación práctica en el día a día. Su capacidad para entender, interpretar y abordar los desafíos de su área determina en gran medida el éxito de la empresa.

Al alinear a los líderes con los valores y la cultura de la empresa, se fortalece la cohesión cultural. La capacitación específica emerge como una herramienta estratégica fundamental en este contexto. Por ello, se les proporciona conocimientos especializados y habilidades adaptadas a las necesidades particulares de su área, fortaleciendo así su capacidad para liderar con eficacia

Este enfoque crea un ambiente de trabajo consistente y armonioso, donde todos trabajan hacia los mismos objetivos y comparten los mismos valores fundamentales. Además, contribuye a forjar un entorno en el que cada miembro del equipo se sienta respaldado y motivado por su líder.

Al invertir en ello, promovemos una cultura de aprendizaje continuo y resiliencia organizacional. Esto no solo potencia las habilidades individuales, sino que también impulsa la creatividad al brindar nuevas perspectivas y destrezas para decisiones efectivas. La empresa así, puede adaptarse ágilmente a los desafíos del mercado, asegurando su competitividad a largo plazo. Este compromiso no solo beneficia a los líderes personalmente, sino que también mejora la imagen de la empresa, evidenciando un firme compromiso con la excelencia y el crecimiento sostenible

La capacitación la brinda también la consultora de Paloma Escudero. La misma será dictada en cuatro encuentros semanales, en los cuales a partir de diferentes dinámicas se llega a aprender y analizar la realidad de Proa Consulting para desarrollar el plan de acción más acorde a las necesidades de la organización. Luego por los próximos 3 meses se realizarán auditorias para reforzar lo necesario. En el anexo se detalla el contenido de la capacitación. (Ver Anexo B). El objetivo es:

- Mejorar las habilidades para resolver imprevistos: fortalecer la capacidad para liderar, comunicar y potenciar a los equipos.
- Gestionar efectivamente el tiempo: planificar y organizar para maximizar la productividad.

- Crear líderes defensores e inspiradores de los valores y cultura de la organización.
- Reducir conflictos y mal entendidos.
- Incrementar la retención de talento: crear un ambiente donde lo humano motive a quedarse y generar sentido de pertenencia.

Recursos y costos

Recursos humanos: consultora externa y los empleados que accederán a la capacitación.

Espacio y logística: Se necesitará disponer de un espacio adecuado para llevar a cabo las sesiones de capacitación. Podría ser una sala de reuniones o un espacio de capacitación que este equipados con los recursos necesarios, como proyector, pizarra o televisor, etc. Además, se requiere coordinar las fechas y horarios de las sesiones de capacitación para garantizar la participación de todos los encargados o gerentes.

Tiempo: Los empleados deberán tener tiempo asignado para participar en las sesiones de capacitación. Esto podría implicar ajustes en sus horarios de trabajo o asignar tiempo específico para la capacitación.

Recursos materiales: proveer materiales de capacitación, como presentaciones, ejercicios, libretas para tomar notas, entre otros, que serán utilizados durante las capacitaciones.

Presupuesto:

Cotización de capacitación de líderes	\$ 360.000,00
Honorarios profesionales	\$ 49.195,00
Costo total	\$ 409.195,00

Tabla 2 - costo capacitación de líderes. Fuente: Elaboración propia (2023)

Marco temporal: el objetivo se lleva a cabo en el plazo de 4 semanas durante el mes de septiembre.

3- *Contratar un community manager.*

Considerando la importancia de las redes sociales como herramienta clave para la gestión de la marca empleadora, se propone una gestión efectiva con dos objetivos principales. En primer lugar, generar el interés y despertar la necesidad en aquellos que aún no forman parte de la organización, promoviendo una imagen atractiva y destacando los beneficios de pertenecer a Proa Consulting. En segundo lugar, mejorar el clima interno dentro de la organización a través de las redes sociales, creando un espacio de comunicación positivo, colaborativo y motivador que refuerce el sentido de pertenencia y promueva la satisfacción de los colaboradores.

Si bien las redes están activas desde su página web, la incorporación de un *community manager* es oportuna para desarrollar una imagen en redes sociales donde el objetivo principal será fomentar el intercambio de experiencias entre los actuales y excolaboradores, permitiendo que compartan sus vivencias y testimonios positivos sobre Proa Consulting. (Ver Anexo C)

- El *community* analiza la situación.
- Se fijan los objetivos de estrategia; que se quiere mostrar y a donde se va a apuntar.
- Lanzamiento.

Recursos y costos

Recurso humano: se terceriza esta área, se contrata a un profesional en gestión de redes sociales. En este caso a la agencia MDQ.

Coordinación interna: Sería necesario establecer una comunicación y coordinación fluida con otros departamentos de la empresa para obtener información relevante sobre eventos, logros, noticias o cualquier contenido que pueda ser compartido en las redes sociales. Esto implicaría recursos de tiempo y comunicación interna efectiva.

Presupuesto:

Cotización mensual	\$ 74.500,00
Cotización por 10 meses	\$ 745.000,00
Costo total	\$ 745.000,00

Tabla 3- costo gestión anual de redes sociales. Fuente: Elaboración propia (2023).

Marco temporal: Esta acción se llevará a cabo a lo largo de 10 meses desde la contratación, comenzando en octubre de 2023.

Marco del tiempo para la implementación: Se utiliza la herramienta de Diagrama de Gantt que permite visualizar las acciones de manera gráfica.

ACCIONES	MESES	2023					2024														
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL								
	SEMANAS	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S	1S 2S 3S 4S								
Obj.1	Establecer sistema de reconocimientos y recompensas																				
	Crear alianzas para brindar descuentos y beneficios																				
	Bienestar y salud																				
	Comunicar a los empleados																				
	Implementar																				
Obj.2	Capacitaciones a encargados de áreas																				
Obj.3	Análisis de contenido																				
	Lanzamiento																				

Tabla 4 - diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia (2023).

Evaluación de impacto de la implementación

El retorno sobre la inversión es una métrica financiera que compara el beneficio o utilidad obtenida en relación con la inversión realizada, su fórmula es $(\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$.

En base al ingreso promedio de un captador, que según Glassdoor es de \$ 90.000 se considera un coste anual de \$ 103.118.400 en concepto de salarios. Se desprende de este dato de acuerdo con la planilla de ausentismo del mes de diciembre 2020 el equivalente a \$18.561.312 por ausentismo, este monto representa una tasa de 18% anual. El objetivo es de reducir en un 4% el coste equivalente al índice de ausentismo por lo tanto es \$ 4.124.736 el beneficio a obtener con el plan de implementación. (Ver Anexo D)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

A continuación, se toma como referencia el sueldo de los captadores de fondos o también llamados promotores de vía pública que, si bien hay otros rangos dentro de la empresa, la mayoría de los empleados asumen este cargo.

Cotización de salarios

	Mensual	
Captador de fondos	\$ 90.000,00	\$ 6.930.000,00
Contribuciones 24%	\$ 21.600,00	\$ 1.663.200,00
Plantilla completa (77)		\$ 8.593.200,00
Costo total anual		\$ 103.118.400,00

Tabla 5- cotización salarios mensuales. Fuente: Elaboración propia (2023).

Cotización índice de ausentismo (muestra diciembre 2020, canvas).

Se toman 80 horas mensuales multiplicado por la plantilla (77) da como resultado 6.160 horas planificadas.

Los días de ausentismo de faltas injustificadas en diciembre 2020 fueron 275 multiplicado por las cuatro horas de la jornada diaria resulta en 1.100 horas de ausentismo.

Fórmula para el cálculo de ausentismo

$$\frac{\text{Número total de horas de ausentismo}}{\text{Número total de horas planificadas}} \times 100$$

$$\frac{1.100}{6.160} \times 100 = 18\% \text{ de ausentismo}$$

De acuerdo con los datos obtenidos, el 18% de ausentismo equivale a \$ 18.561.312, y según el objetivo específico establecido en una reducción del 4% cuyo equivalente en términos monetarios es de \$ 4.124.736.

Costo total de inversión

Implementación de un sist. Recompensas y beneficios	\$ 529.545,00
Capacitación a encargados de áreas	\$ 419.195,00
Gestión de redes sociales	\$ 745.000,00
Honorarios profesionales	\$ 98.390,00
Costo total	\$ 1.792.130,00

Tabla 6- costo total de inversión. Fuente: Elaboración propia (2023).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{(\$4.124.736 - \$1.792.130)}{\$1.792.130} \times 100 = 130\%$$

Inversión	\$1.792.130
-----------	-------------

Luego de realizar el cálculo, se puede decir que debido a la reducción del porcentaje de ausentismo en un 4% mediante la propuesta realizada, la empresa va a generar por cada \$100 invertidos, una ganancia de \$130. Es decir, al reducir el índice de ausentismo del 18% al 14%, la empresa ahorrará \$4.124.736 al año.

Conclusión

Se destaca la importancia y dedicación necesaria para cultivar una marca empleadora sobresaliente en Proa Consulting, ya que esto es fundamental para impulsar el éxito y la productividad de la empresa. Mediante una gestión efectiva del *employer branding*, la empresa puede capitalizar su reputación existente y realizar mejoras significativas en la atracción, retención y capacitación del talento humano, lo cual tiene un impacto directo en el desempeño general y los logros obtenidos.

Este reporte de caso no solo tiene un impacto económico positivo, sino que también genera cambios significativos en los procesos internos de la empresa, mejorando la percepción tanto de los empleados existentes como de los potenciales. De esta manera, logra establecer una reputación ejemplar y se convierte en un imán para las personas que deseen formar parte de la organización.

El plan de implementación ha sido diseñado estratégicamente con el objetivo inicial de captar la atención de los colaboradores. Posteriormente, se capacita a los encargados, proporcionándoles las herramientas necesarias para liderar y acompañar a sus subordinados en la adaptación a los cambios. Esta secuencia busca establecer una conexión más significativa entre todos los involucrados.

Además, una estrategia consistente de marca empleadora cultiva un profundo sentido de pertenencia y motivación entre los empleados actuales. Esto impulsa su compromiso con la empresa y los convierte en embajadores, difundiendo de manera orgánica y auténtica una imagen positiva de Proa Consulting a través de sus interacciones y recomendaciones.

En conclusión, los recursos humanos son el activo más valioso de cualquier empresa y su satisfacción y motivación son elementos clave para el éxito a largo plazo. La marca empleadora actúa como una herramienta poderosa de influencia que impulsa a las empresas a mejorar constantemente sus procesos y técnicas de gestión, fomentando así su competitividad y fortaleciendo su posición en el mercado. Por todas estas razones y beneficios expuestos, la implementación de una estrategia de marca empleadora resulta vital para asegurar un crecimiento sostenible y alcanzar el éxito en un entorno empresarial cada vez más exigente y competitivo.

Recomendaciones

Después de implementar el plan de acción propuesto, se aconseja continuar reforzando la marca empleadora de manera constante. Se sugiere llevar a cabo una encuesta de clima laboral para evaluar el impacto del desarrollo de la marca y para identificar las necesidades actuales de los empleados.

Este sondeo permitirá medir de manera sistemática y periódica cómo el fortalecimiento de la marca está influyendo en la percepción y satisfacción de los empleados. Asimismo, se podrá evaluar el impacto directo de las estrategias de marca empleadora en la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.

La encuesta recopilará datos precisos y relevantes sobre aspectos como el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo, la comunicación interna y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estos datos permitirán a la empresa tomar acciones concretas para potenciar sus fortalezas y abordar las áreas que requieren mayor atención.

Además, será una herramienta clave para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados en el futuro. A medida que el entorno laboral y las expectativas evolucionan, la empresa podrá ajustar su estrategia de marca empleadora para seguir siendo relevante y atractiva en el mercado laboral.

En última instancia, se recomienda invertir en canales de reclutamiento innovadores. Estas iniciativas no solo tienen como objetivo atraer talento, sino también transformar la experiencia de reclutamiento y fortalecer la imagen de la marca como empleadora destacada.

La adopción de tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y análisis de datos, agiliza el proceso de selección, permitiendo a las empresas identificar y atraer a candidatos con habilidades y perspectivas únicas. Al elegir estos canales innovadores, las empresas pueden evidenciar su compromiso con la modernidad, mejorar la eficiencia del proceso de contratación y, simultáneamente, proporcionar experiencias más personalizadas y atractivas para los candidatos.

Bibliografía

AFIP. (5 de diciembre de 2019). Biblioteca gubernamental. Impuesto a las ganancias. Ley N°20.628. Recuperado de:

http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/LEY_C_020628_2019_12_05#articulo0026

Amadeo, I. (2017) “Marca Empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la generación Y de la organizaciones” Repositorio de la Universidad de San Andrés. Recuperado de: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Amadeo%2C%20Iván%20Ezequiel.pdf>.

Barrow, S. Ambler, T (1996). “The journal of Brand Management” Volume 4, número 3, p187. Henry Stewart Publications, UK. Recuperado de: https://employerbrandingpratico.it/wp-content/uploads/2022/02/The-employer-brand_Tim-Ambler-and-Simon-Barrow.pdf.

Budasoff, A (11 de mayo de 2021). Artículo de Redacción, Periodismo Humano “El encanto de los influencers: por qué son los más buscados por las organizaciones para hacer llegar sus mensajes”. Recuperado de: <https://www.redaccion.com.ar/el-encanto-de-los-influencers-por-que-son-los-mas-buscados-por-las-organizaciones-para-hacer-llegar-sus-mensajes/>.

Canvas, Universidad Siglo 21 (2023). Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/18236/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org12>.

Chacón García, L y Enrique Jiménez, A (2013). “La importancia del Community Manager en la gestión de la reputación online de las empresas” (Trabajo de investigación) Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/281812506_La_importancia_del_Community_Manager_en_la_gestion_de_la_reputacion_online_de_las_empresas.

Constitución Nacional (sancionada 1994). Ley N°24.430, capitulo segundo: Art 41 “Constitución de la Nación Argentina”. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>.

Cota Luévano, J. y Rivera Martínez, J.(2017). “La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados” Volúmen:16, Número:2, Artículo:3. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>.

De Simone, M (23 de octubre de 2022). Artículo de radio Perfil “Una nueva costumbre de la política en Argentina: la polarización simbiótica”. Recuperado de:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/una-nueva-costumbre-de-la-politica-en-argentina-la-polarizacion-simbiotica.phtml>.

Fernández Mainardi, P. (29 de febrero 2020). Artículo de Infobae “Cada vez más jóvenes se suman al activismo mundial en redes”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/def/developmento/2020/02/29/cada-vez-mas-jovenes-se-suman-al-activismo-ambiental-en-redes/>.

Francín, C. (30 de marzo de 2017). Market Inclusión. “¿Qué es el Donor Journey?” Recuperado de: <https://www.marketinclusion.com/blog/que-es-el-donor-journey>.

Gobierno de Argentina (20 de enero de 2021). Decreto 27/2021, Poder Ejecutivo Nacional “Régimen legal de contrato de teletrabajo”. Ley N°27.555. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/346325/texto>.

Gobierno de Argentina. (13 de mayo de 1976). Decreto 390/1976, Congreso de la Nación. “Régimen contrato de trabajo”. Ley N°20.744. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>.

Gobierno de Argentina. (14 de abril de 2023). Comunicado de la página oficial del Gobierno “Comunicado de la inflación de marzo 2023”. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-inflacion-de-marzo-de-2023>.

Gobierno de Argentina. Archivo “Sistema de gestión ambiental, ISO 14000”. Recuperado de: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos/000007_Otras%20normativas%20especificas/000000_SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20%20AMBIENTAL%20ISO%201400.pdf.

González Ortiz, M. Michalik, V. Simoniato, C. Vacas, R (2020). “La motivación y el desempeño laboral en las pymes del gran Mendoza” Repositorio Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15744/lamotivacionyeldesempeolaboralenlapymesdelgranmendoza.pdf.

Guzmán Matamala, M. (4 de junio de 2021). Artículo de Aces Educación “Uso de la tecnología para la comunicación”. Recuperado de: <http://educacion.editorialaces.com/tecnologia-para-la-comunicacion/>.

Infobae. (22 de marzo de 2023). Sección: economía “La desocupación y la tasa de empleo al final del 2022”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/03/22/la-desocupacion-bajo-al-63-y-la-tasa-de-empleo-subio-al-446-en-el-final-del-2022/>.

Moraes, D. (14 de diciembre de 2018) Artículo de Rockcontent Blog “ 5 fuerzas de Porter: conócelas a detalle para analizar tu competencia y orientar mejor tu negocio”. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Las%205%20fuerzas%20de%20Porter,empresa%20en%20su%20respectivo%20mercado.>

Nazario, R. (2006) “Beneficios y motivación de los empleados” p 133-145 Invenio 9 (17).

Ortega, M. (12 de enero de 2020). Artículo Diario Ámbito “Profesionales 2020: qué buscan, cómo piensan y qué preocupa a los jóvenes”. Recuperado de: <https://www.ambito.com/negocios/recursos-humanos/profesionales-2020-que-buscan-como-piensan-y-que-preocupa-los-jovenes-n5075747>.

Pagina12 (12 de mayo de 2023). Elecciones y PASO 2023. “Elecciones en Argentina 2023: cronograma electoral y fechas clave”. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/520938-calendario-electoral-2023-que-se-vota-y-cuando-son-las-paso->.

Peiró, R. (1 de julio de 2020). Artículo de Economipedia: Análisis Pest. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html#:~:text=El%20origen%20del%20análisis%20PEST,Narayanan%20que%20fueron%20sus%20precursores.>

Proa Consulting (2022). Página oficial, Argentina. Clientes: Causas. Recuperado de: <http://proaconsulting.com.ar/clientes/>.

Proa Consulting (2022). Página oficial, Argentina. Somos Proa: Agencia. Recuperado de: <http://proaconsulting.com.ar/somos-proa/>.

Randstad (15 de mayo de 2018). “Arcor, una marca empleadora con espíritu emprendedor.” Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/arcor-una-marca-empleadora-con-espíritu-emprendedor_401/.

Randstad. (28 de noviembre de 2019). “¿Por qué invertir en tu marca empleadora es un buen negocio?” Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/por-que-invertir-en-tu-marca-empleadora-es-un-buen-negocio_446/. (Pdf) https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf.

Randstad. (9 de abril de 2015). “La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talentos”. Recuperado de: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20para,sus%20empleados%20actuales%20y%20futuros.

RD Station (2021). “La Guía Definitiva de Redes Sociales” p 7-9 Series épicas, E-BOOK.

Roberi, M. (2020). “Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la Generación Y”. Repositorio Universidad Siglo 21, Córdoba (Trabajo final de grado). Recuperado de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez Tarodo, A. (2011). “Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador” (tesis doctoral). Universidad complutense de Madrid, España. Recuperado de: [https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/1/T34093.pdf.](https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/1/T34093.pdf)

Anexos

Anexo A

Presupuesto de asesoría para la creación de un sistema de recompensas y reconocimientos.		
CONSULTORA	Paloma Escudero	
DIRECCIÓN	Independencia 285	
CONTACTO	351-7458316	
	palomaescuderorrrh@gmail.com	
CLIENTE	Proa Consuting, sedes de Argentina	
OBJETIVO	Asesorar a los encargados del área de RRHH para desarrollar un sistema de recompensas y beneficios integral y personalizado que no solo reconozca y motive a los empleados, sino que también fomente el compromiso, la retención del talento y contribuya al bienestar general en la empresa	
PLAN	Primer mes: establecer objetivos específicos, identificar proveedores/marcas y establecer alianzas estratégicas.	
	Segundo mes: desarrollo de estrategias de comunicación para dar a conocer a los empleados los cambios, implementación de las estrategias y acciones propuestas. Se realiza un ajuste, si es necesario.	
PLAZO	2 meses comenzando en Agosto 2023	
COSTO DE SERVICIO	\$ 480.350,00	pesos argentinos
HON. PROFESIONALES	\$ 49.195,00	pesos argentinos
COSTO TOTAL	\$ 529.545,00	

Fuente: (elaboración propia. sf)

Anexo B

Presupuesto para capacitar encargados		
CONSULTORA	Paloma Escudero	
DIRECCIÓN	Independecia 285	
CONTACTO	351-7458316	
	palomaescuderrrh@gmail.com	
CLIENTE	Proa Consuting, sedes de Argentina	
OBJETIVO	Capacitar a los encargados de cada área de la empresa mediante programas personalizados que fortalezcan sus habilidades de liderazgo, fomenten la eficacia en la toma de decisiones y promuevan un entorno de trabajo inspirador y colaborativo.	
PLAN	Semana 1: Evaluación de necesidades. Realizar un diagnóstico de habilidades y áreas de mejora para cada líder. Recopilar información de los equipos a cargo para identificar necesidades específicas	
	Semana 2: Diseño del Programa de Capacitación Personalizado. Desarrollar un programa adaptado a las necesidades identificadas. Seleccionar contenido relevante, herramientas y métodos de enseñanza	
	Semana 3 y 4: Implementación de sesiones de capacitación. Impartir sesiones prácticas y teóricas según el programa diseñado. Fomentar la participación activa y el intercambio de experiencias entre los líderes.	
	Luego por los siguientes 3 meses se realizaran auditorias mensuales.	
PLAZO	Un mes comenzando en septiembre 2023	
COSTO DE SERVICIO	\$ 370.000,00	pesos argentinos
HON. PROFESIONALES	\$ 49.195,00	pesos argentinos
COSTO TOTAL	\$ 419.195,00	

Fuente: (elaboración propia. sf)

COMMUNITY MANAGER MDQ

PACKS PREMIUM MENSUAL
INSTAGRAM/ FACEBOOK
CONTRATACIÓN MÍNIMA 3 MESES

- ✓ 12 FLYERS MENSUALES
- ✓ 12 POSTEOS INSTAGRAM/ FACEBOOK SEMANALES EN AMBAS REDES SOCIALES
- ✓ 14 HISTORIAS DE INSTAGRAM/ FACEBOOK SEMANALES EN AMBAS RRSS
- ✓ 4 PLANTILLAS EXTRA MENSUAL
- ✓ 5 REELS MENSUALES

\$74.500 mensual

Anexo D



The image shows a job listing card for Proa Consulting. At the top left is the company logo, which consists of the word "proa" in orange lowercase letters next to a stylized orange icon of three people. To the right of the logo, the company name "Proa Consulting" is written in a dark grey font. Below the name is a yellow star icon followed by the rating "3,97". A rounded rectangular button with a blue border and the text "+ Seguir" is positioned below the rating. Underneath this is a green checkmark icon and the text "Empresa verificada". The job title "Promotor/a para Organizaciones sociales en Vía Pública" is displayed in a bold, dark grey font. Below the title is the location "Neuquen, Neuquén". A rounded rectangular button with a blue border contains the text "\$ 90.000,00 (Mensual)". At the bottom of the card, there is a large, dark blue rounded rectangular button with the white text "Postularme" and a light blue circular icon containing a white heart symbol to its right.

Proa Consulting

★ 3,97

+ Seguir

✓ Empresa verificada

Promotor/a para Organizaciones sociales en Vía Pública

Neuquen, Neuquén

\$ 90.000,00 (Mensual)

Postularme

♥

Fuente: (Proa Consulting, s.f.)