



## **UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

“Proyecto de aplicación de Marca Empleadora en MAN-SER. Productos y Servicios Industriales”.

Gazzola Milagros Soledad

DNI.: 31939683

Legajo: VHRU09648

Año: 2020

## **Agradecimientos**

Gracias a la Universidad por haberme brindado la oportunidad de continuar con mis estudios bajo la modalidad distancia. También agradecer a los profesores que forman parte de ella, por su calidez y predisposición.

A la profesora de Seminario Final, Natalia Gambino, quién nos acompañó en esta última instancia, y con cada corrección nos encaminó a la presentación correcta de nuestro trabajo final de graduación.

Gracias a mi esposo, que me alentó a seguir estudiando para obtener un título universitario, y a mis hijos, que son el motor de mi vida.

A toda mi familia y amigos por acompañarme, por comprender la prioridad que le daba a mis estudios y por no abandonarme nunca.

Por último, agradecer a mi hermana Luz y a Hugo, mi papá del corazón, dónde sea que estén, por darme las fuerzas que necesité más de una vez para no bajar los brazos. Sé que hoy, estarían a mi lado, orgullosos de este paso que estoy dando.

## Resumen

Este trabajo partió, del análisis de una empresa metalúrgica de tipo familiar.

Se consideró la posibilidad de trabajar sobre el desarrollo de la marca empleadora a fin de reforzar su imagen como empresa y como empleador.

Se tuvo en cuenta el hecho, de que es una industria donde se requiere de mano de obra especializada, y son recursos que en el mercado actual escasean, por lo tanto, trabajar para fidelizar y mantener motivados a los colaboradores era un punto fundamental, como así también el hecho de lograr ser vistos cómo una empresa atractiva, a fin de que los talentos lleguen por lo que la nueva imagen les transmitió.

Se propuso un plan que permitiera ir incorporando acciones propias de una marca empleadora, de manera paulatina. Se recomendó capacitar sobre comunicación asertiva, se sugirió una mejora en el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y generar propuestas de valor al empleado diferenciales.

La finalidad de esta propuesta es que se incremente la productividad en un 3%.

*Palabras claves:* Marca Empleadora – Fidelizar – Talento – Propuesta de Valor al Empleado.

## **Abstract**

This work started from the analysis of a family type metallurgical company.

The possibility of working on the development of the employer brand was considered in order to reinforce its image as a company and as an employer.

The fact was taken into account that it is an industry where specialized labor is required, and they are resources that are scarce in the current, market, therefore, working to retain and keep employees motivated was a fundamental point, as well as the fact of being seen as an attractive company, so that the talents arrive because of what the new image transmitted to them.

A plan was proposed that would allow the incorporation of actions of an employer brand, gradually. It was recommended to train on assertive communication, analyze the work environment and the perception of collaborators about the organization, an improvement in the recruitment, selection and induction process of personnel was suggested and generate differential value proposals for the employee.

The purpose of this proposal is to increase productivity by 3%.

*Keywords:* Employer Brand – Loyalty – Talent – Employee – Value Proposition.

## Índice

Introducción .....	Pág.5
Análisis de la situación .....	Pág. 8
Marco Teórico .....	Pág. 17
Diagnóstico y Discusión .....	Pág. 20
Plan de implementación .....	Pág. 22
Conclusión .....	Pág. 30
Bibliografía .....	Pág. 32
Anexos	
I: Programa de contenidos de la capacitación .....	Pág. 34
II: Costo capacitación por persona .....	Pág.36
III: Afiche para las Universidades - Programa: “Buscamos tú talento, déjanos tu CV” .....	Pág. 37
IV: Manual de Inducción .....	Pág.38
V: Reconocimiento a quienes forman parte de MAN SER SRL .....	Pág. 42
VI: Gift Card por el Día del Niño .....	Pág. 43

## **Introducción**

La empresa MAN SER SRL se desempeña dentro del rubro metalúrgico, especializándose en el manejo de la viruta dentro de la industria, ofreciendo, a su vez, una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando la calidad de las piezas de producción.

Fue fundada a principio de los años noventa por el Sr. Luis Mansilla, quién en aquellos tiempos se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa, dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, y al mismo tiempo, desarrollaba trabajos de herrería de manera particular. Cuando esta empresa decidió tercerizar algunas de sus actividades, le brindó la oportunidad al Sr. Mansilla, de convertirse en su proveedor, dada la confianza y la experiencia que este tenía.

Comenzó a trabajar empleando a un familiar y alquilando un galpón, una guillotina y plegadoras. Puede decirse que, en octubre de 1995, es su fecha fundacional, dado que pudo instalar su propia planta.

En el año 2002 pasó de ser una empresa unipersonal a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Fue en el 2009, cuando los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron a su cargo la empresa y en el año 2012 inauguraron una planta industrial con una superficie de producción que duplicaba a la anterior.

Actualmente, la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y se divide en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa (donde se localiza además el stock de materia prima); un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Cuenta con dos sectores de oficinas: uno administrativo y otro de diseño.

La organización se encuentra conformada por 30 empleados, dependiendo de un Directorio Familiar y una Gerencia General. Se organiza por Áreas funcionales, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa, quedando conformada por: Área de Ventas, Área de Compras, Área de Recursos Humanos, Área de Producción, Área de Mantenimiento y Área de Diseño y Calidad.

En el año 2014 han logrado la Certificación de las Normas *ISO 9001*, lo cual es algo favorable para la organización en diversos aspectos.

Es una empresa de tipo familiar, con buena reputación en el mercado, dado que hace mucho hincapié en la atención personalizada de sus clientes y ofrece un servicio de post venta, que los diferencia de la competencia.

Teniendo presente las ventajas con las que cuenta esta organización, no podemos dejar de lado la importancia y el prestigio que les daría el poder implementar un plan de Marca Empleadora, de manera efectiva, enfocándose principalmente en sus recursos humanos. Son ellos quienes podrán marcar la diferencia dentro y fuera de esta empresa.

En el marco de un proyecto de aplicación para la Universidad Siglo 21, la autora Patricia Mignani, (2019), realizó una investigación descriptiva, en dónde manifiesta que: la construcción de la marca de un producto se refiere a cómo un producto se presenta a los consumidores, mientras que, el *Employer Branding* se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objeto de la misma.

MAN SER SRL es una empresa que requiere mano de obra especializada y con conocimientos técnicos específicos, por lo tanto, es de gran importancia fidelizar las relaciones con sus actuales colaboradores, y brindar una imagen atractiva a futuros candidatos, para que sientan interés de formar parte de esta organización.

Siguiendo el trabajo de investigación descriptivo, de los autores, Gómez, Ruibal, Salom Violante, Stanta Salvati (2016), que realizaron para la Universidad Argentina de la empresa, indicaron que, lo que motiva al personal a quedarse en las empresas son, la propuesta de valor y la concordancia entre lo que la empresa promete y lo que realmente hace. Esto último provoca sentimientos de acompañamiento y transparencia para los empleados.

El mercado laboral se modifica continuamente y, a diferencia de años atrás, hoy son las personas quienes buscan el lugar en dónde desarrollarse profesionalmente, por lo tanto, MAN SER SRL deberá considerar estos aspectos.

Tomando nuevamente el trabajo de investigación de Gómez *et al.* (2016), podemos concluir sin titubear que el *Employer branding* es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento, así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador.

El objetivo de este trabajo, se enfoca principalmente, en brindarle apoyo y asesoría a MAN SER SRL, para que logre gestionar su marca empleadora. Generando compromiso en sus recursos humanos y motivándolos a lograr un ambiente de trabajo con energía positiva. Reflejar a través de ellos, los beneficios que tiene ser parte de su organización; y a su vez, esto será de gran ayuda, para que nuevos talentos quieran formar parte de ella.

Es importante tener presente que las necesidades de las personas van cambiando constantemente y se diferencian unas de las otras, cómo seres diferentes que somos; por lo tanto, desde el área de recursos humanos es necesario actualizarse constantemente para acompañar de la mejor manera posible a estos cambios.

MAN SER SRL debe mejorar el proceso de selección e inducción de personal, ya que hablamos de momentos que son valiosos, tanto para los futuros candidatos cómo para ellos como organización, al momento de mostrarse como marca empleadora.

Poder llevar adelante la gestión de la marca empleadora de manera eficaz requiere de la ayuda de una buena comunicación interna, como así también de un clima laboral favorable.

## **Análisis de la Situación**

MAN SER SRL se encuentra ubicada en el Barrio San Pedro Nolasco, al sur de la Av. Circunvalación, de Córdoba Capital.

La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas.

Es una organización que brinda sus servicios y productos a grandes clientes, como multinacionales y automotrices, pero manteniendo su característica de empresa familiar.

Cuenta con un Directorio, conformado por, la esposa de quién fuera su fundador y de sus tres hijos. La Gerencia General está a cargo de uno de ellos. Actualmente, son sólo los dos hijos mayores (Julián y Melina), quienes están al frente de la organización.

La gerencia lleva a cabo actividades relacionadas con la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La mayoría de las áreas son lideradas por sus propios dueños, por ejemplo, las áreas de Administración y de Recursos Humanos son llevadas adelante por Melina Mansilla.

El área de ventas está a cargo de Julián Mansilla, como así también el área de compras, acompañado aquí por un responsable administrativo y el jefe de producción. El área de producción tiene su propio encargado, quién a su vez es el responsable de dicho sector.

En lo que respecta a Mantenimiento, se ha designado como responsables de los equipos a cada usuario, mientras que las máquinas de mayor complejidad tienen un service oficial.

Hay un auxiliar de limpieza, que se encarga del orden y limpieza de las instalaciones.

En el área de diseño, podemos encontrar a un diseñador, quién se encuentra bajo las directrices del gerente.

Melina y Julián Mansilla también están al frente del sector de Calidad, junto a otro integrante de la organización; área creada luego de la implementación de las normas *ISO*.

La misión en la que se enfoca MAN SER SRL es la siguiente:

“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>).

Los valores en los que se encuadra esta organización, son: la confianza, la honestidad reflejada en cada trabajador, la importancia en los detalles y la alta responsabilidad en el trabajo.

A fin de desarrollar el análisis del macro entorno en el que se desenvuelve MAN SER SRL, se recurrirá a una herramienta, que será de utilidad para poder construir los diferentes escenarios en los que se moverá la organización, y plantearse posibles estrategias para implementar a futuro. Esta herramienta es conocida como Análisis *PESTAL*, en dónde se tienen en cuenta diversos aspectos, entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

- *Aspecto Político:* ADIMRA representa a más de 20 mil empresas metalúrgicas de todo el país. Sus autoridades se reunieron con el Ministro de Desarrollo Productivo de la Nación (Matías Kulfas), compartiendo los objetivos centrales del Gobierno, de trabajar para mitigar el hambre y potenciar la producción y la generación de empleo. A su vez, la política cambiaría debería promover un tipo de cambio real y estable para los sectores que producen bienes. El gobierno implementa medidas tributarias, adoptadas en el marco de la emergencia pública en materia sanitaria, en virtud de la pandemia declarada por la OMS en relación con el COVID – 19.

- *Aspecto Económico:* Los insumos de las materias primas para la producción van en aumento, basados en la cotización del dólar oficial. El último informe (tercer cuatrimestre de 2019) del Observatorio de la Actividad Metalúrgica de

Córdoba, refleja en los números de producción y rentabilidad predomina el rojo. Con respecto al mismo cuatrimestre del año anterior: el 52% redujo sus ventas (el 24% las mantuvo) y el 71% tuvo menos rentabilidad.

Dado el marco de emergencia sanitaria se tomaron medidas que tienden a proteger la producción y el empleo y garantizar el abastecimiento. Beneficios como: Asignación compensatoria al salario, mediante el cual el Estado se hará cargo del pago del 50% del salario de los trabajadores (para todas aquellas empresas que vean sus ventas y nivel de facturación afectados por la situación); Postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales; entre otros.

- *Aspecto Social:* La industria metalúrgica argentina genera alrededor de 300.000 puestos de trabajo directos, sin embargo, el impacto social que genera actualmente el COVID – 19 es importante, dado que hay incertidumbre en muchos aspectos, respecto a la estabilidad laboral y el futuro de la economía del país. Muchas empresas del rubro metalúrgico, que no producen bienes de primera necesidad se encuentran sin actividad, mientras que otras han podido incorporarse a un proyecto de ADIMRA, para fabricar válvulas de respiradores, ya que hay una alta demanda global de las mismas.

- *Aspecto Tecnológico:* El IoT (Internet de las cosas) es una de las oportunidades tecnológicas más codiciadas de la actualidad. La automatización de los procesos de la producción y la efectivización de los modelos de administración y control de las maquinarias que integran la industria ha permitido a las grandes corporaciones generar ahorros millonarios y efectivizar sus negocios gracias al IoT, hasta el punto de desarrollar un concepto avanzado que denominaron el Internet Industrial de las Cosas (IIoT).

- *Aspecto Ambiental:* En pos de un mundo más sustentable y un desarrollo sostenible para todos, el eje de la estrategia de crecimiento de las empresas ya no pasa sólo por la búsqueda de rentabilidad, sino por un desarrollo donde el rédito económico se genere sin comprometer los recursos naturales y a su vez que persiga el bienestar de las personas más necesitadas. Se trata de un modelo basado en tres conceptos: valor económico, mirada social e impacto ambiental.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido, también, en una de las claves para generar impacto sostenible en la sociedad del futuro.

- *Aspecto Legal:* Hay diversas legislaciones que tienden a beneficiar a las pequeñas y medianas empresas, como ser: Dto.96/2020 (BO.20.01.20), que dispone una prórroga de la vigencia del Dto.379/01, hasta el 31 de diciembre del corriente año, fijando su vigencia a partir del 1° de enero y estableciendo como fecha límite de solicitud del beneficio del Bono de Crédito Fiscal (BCF) el 31.03.21, contemplando, un plazo máximo de 1 año para la emisión de las facturas, contado en forma retroactiva a la fecha de presentación. El Dto.379/01, que creó un régimen de incentivo para los fabricantes de bienes de capital comprendidos en el Anexo I (1) de la Resolución del ME N° 8/01, sustituida por el Art.1° de la Resol N° 27/01, que contaren con establecimiento industrial radicado en el país son los únicos sujetos beneficiarios. También el Dto. De necesidad y urgencia 260/2020: en el cual se declara la emergencia pública en materia sanitaria, establecida por la ley N° 27541, en virtud de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en relación con el coronavirus COVID – 19, por el plazo de un año a partir de la entrada en vigencia de este Dto., que incluye disposiciones, facultades de la autoridad sanitaria, aislamiento obligatorio, acciones preventivas, suspensión temporaria de vuelos. El Dto. 376/2020, destinado a la creación de un programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP).

Siguiendo adelante con el análisis de esta organización, ahora desde un punto de vista del entorno a nivel micro, se utilizará el *Modelo de Porter*, el cual permite que se identifiquen cuáles son las variables o presiones competitivas a las que se enfrenta la empresa. Es una herramienta que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, poder realizar un análisis que sirva para crear estrategias destinadas a aprovechar oportunidades o enfrentarse a las amenazas que puedan surgir.

Las fuerzas de Porter son las siguientes:

- *Poder de negociación con los clientes*, es aquí en dónde podremos diseñar estrategias que permitan captar un mayor número de clientes y ganar mayor fidelidad de su parte.

- *Poder de negociación con los proveedores*, aquí se deben diseñar distintas estrategias que permitan lograr buenos acuerdos con nuestros proveedores.

- *Potencial ingreso de nuevos competidores al mercado*, se trata de la entrada de nuevas empresas al mercado, que ofrecen el mismo producto o servicio. Aquí se presentarán algunas barreras, dado que la nueva empresa podría no contar con demasiada experiencia, falta de clientes leales, etc. Pero también podría suceder que sus productos sean de mejor calidad a los existentes, o a precios más bajos. Se deberán crear estrategias que nos permitan afrontar estas posibles situaciones.

- *Potencial ingreso de nuevos productos*, se analizará la amenaza que puede provocar el ingreso de nuevos productos o productos sustitutos, creando estrategias destinadas a impedir el ingreso de los mismos o estrategias que nos permitan competir con ellos.

- *La rivalidad entre los competidores*, es cuando las empresas compiten de manera directa en una misma industria, ofreciendo un mismo producto o servicio. Aquí se podrán comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas, frente a las de las otras empresas, y de ese modo, saber si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

Es importante tener presente cuales son los productos y servicios que ofrece esta organización, para luego, llevar adelante el análisis antes mencionado.

MAN SER SRL comercializa bienes industriales, en su cartera de productos y servicios se puede encontrar la siguiente oferta:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas;

- Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente;

- Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, contruidas de acuerdo a las exigencias de lavado, los tiempos del proceso y las normas de seguridad e higiene vigentes;

- Cintas transportadoras;

- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos;

- Retrofitting de máquinas lavadoras;

- Servicios de reparación y mantenimiento industrial;

- Corte, plegado y punzonado de chapa;
- Mecanizado;
- Soldaduras especiales (TIG) o con gas protector de metal, plasma, etc.

La ciudad de Córdoba cuenta con muchas empresas dedicadas a la actividad metalúrgica, la gran mayoría de ellas, forma parte de este mercado hace varios años, pero no todas ofrecen los mismos servicios que esta organización.

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos.

Algunos de los principales competidores por productos, que encontramos en este mercado, llevan adelante prácticas que van desde la reducción de precios hasta mejoras en la calidad del producto para marcar la diferencia.

Podemos citar a los siguientes:

\* TRANS - FIL SRL, que ofrece extractores de viruta, cintas de transporte y máquinas lavadoras;

\* EISAIRE SISTEMAS DE LAVADO, ofrece diferentes tipos de lavadoras industriales, según el rubro (petróleo, alimentos, automotrices y metalmecánica, farmacéutica, etc.), sistemas de secado y de filtrado y separación de aceite;

\* EMPREMET SRL, que brinda el servicio de corte por plasma.

Hay talleres más pequeños que brindan el servicio de plegado y punzonado de chapa, entre otras tareas, como ser:

\* DGH SRL, que ofrece el servicio de torneado C.N.C;

\* ELEVAN Industria Metalúrgica, que ofrece piezas de alta producción en tornos C.N.C, centros de mecanizado, tornos automáticos, estampadas de chapa, entre otras relacionadas a la confección de piezas para maquinaria agrícola;

\* METALÚRGICA SER GAB, que realiza corte y plegado de chapas, entre otros servicios relacionados a la metalúrgica en el rubro de la construcción.

Con respecto a los protectores de bancada, MAN SER SRL, no tiene competencia, dado que es el único proveedor del mercado.

Entre los principales clientes hay a empresas multinacionales (cómo, por ejemplo, en el rubro de la energía, lo es ARTECH), automotrices (como Volkswagen, Fiat, Scania), y en menor medida del rubro petrolífero.

Dentro del grupo de proveedores, hay algunos de origen internacional, de grandes dimensiones (cómo, por ejemplo, los fabricantes de chapa) y otros de origen nacional. En muchas oportunidades podrán surgir desventajas en cuanto a la cotización de dólar y es allí cuando deberán negociar con estos proveedores.

Para poder estar a la altura de la competencia y satisfacer al mercado, es imprescindible contar con innovación tecnológica, tanto en el diseño del producto, como en los procesos.

MAN SER SRL ofrece un servicio de post venta que lo diferencia de la competencia, y esto es algo que lo asciende en la cadena de valor, dado que primero se enfoca en buscar una solución al problema del cliente, sin estar pendientes en si tiene cobertura por garantía o no. A su vez, el contar con la certificación de Normas *ISO 9001*, hace que sus clientes y proveedores puedan reconocer que se trabaja bajo ciertos estándares.

Otra herramienta de utilidad es la matriz *FODA*, en la cual, se podrán observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a las que debe enfrentarse la empresa.

Cómo fortalezas se pueden identificar: la experiencia y conocimiento que tienen del negocio, el contar con normas Iso y un software de gestión a medida, el servicio de post venta (enfocado en la resolución del problema), la atención personalizada de clientes, el precio de sus productos (en general son más bajos que los de la competencia), su producto llega de manera directa al cliente, disponen de un protocolo de seguridad e higiene y cuentan con una ubicación estratégica en relación de sus principales clientes.

Cómo debilidades se observan, que existe falta de delegación, un área de recursos humanos ineficaz, dependen de un solo medio de promoción (que es una página web), no disponen de un servicio de marketing que los asesore, se genera capacidad ociosa cuando la demanda no es la esperada, no se dispone de una política de ambiente, ni gestión de los residuos, y el hecho de no estar inscriptos en el registro de exportadores.

La situación económica de nuestro país es una amenaza constante para las empresas, dado que la depreciación del peso frente al dólar las afecta permanentemente, y MAN SER SRL depende de muchos proveedores extranjeros. Dentro de las amenazas podemos mencionar, también, el hecho de realizar cobranzas por medio de cheques (arriesgándose a que estos no tengan fondos).

La repercusión que pueda traer la situación actual de pandemia (COVID-19) también será una amenaza para las organizaciones en todos sus aspectos

En lo que respecta a oportunidades, desde un punto de vista externo, podemos hacer mención al hecho de participar en ferias y exposiciones del rubro, además de sumar herramientas digitales, evaluar las posibilidades de exportar sus productos dentro de Latinoamérica, e incorporar tecnologías que sean innovadoras para el desarrollo y crecimiento de la industria metalúrgica.

#### *MAN SER SRL desde el enfoque de Recursos Humanos*

La estructura organizacional de MAN SER SRL cuenta con tres niveles jerárquicos: un Directorio familiar, un gerente general y responsable de administración, y un jefe de producción.

La dirección estratégica recae sobre el consejo familiar, que está integrado por los propietarios de la empresa, de los cuales dos trabajan allí. Aquí se toman las decisiones vinculadas con inversiones significativas, el desarrollo de nuevas unidades de negocio y demás decisiones con impacto a largo plazo.

En una segunda línea, encontramos al nivel de dirección, allí las decisiones son tomadas por el gerente y el responsable administrativo, ambos socios de la organización. Ellos llevan adelante las iniciativas que se toman dentro del mediano y corto plazo, en lo relativo a gestión y administración.

Luego se encuentra el nivel operativo, en dónde las decisiones recaen sobre el jefe de producción, quién dependiendo de la situación, suele consultar con el gerente. Es el jefe de producción quien comunica al área involucrada las decisiones tomadas.

Se evidencia que, tanto en Julián Mansilla, como en su hermana Melina, recaen al menos las direcciones de entre tres a cuatro áreas cada uno. Melina forma parte del

área de administración, está al frente del sector de recursos humanos, acompaña en el área de calidad y en la de ventas.

Actualmente, el área de recursos humanos realiza las tareas vinculadas con el proceso de inducción del personal, brindándoles información de la empresa, que va desde lo general a lo particular, se hace entrega del reglamento interno por duplicado (uno para él y otro va al legajo personal) y luego es el responsable del área en la cual se desempeñará este recurso, quién le indicará sobre las tareas a desarrollar en su puesto de trabajo y las pautas de seguridad e higiene a seguir, como así también se le entregarán los elementos de protección personal y ropa de trabajo.

Además, llevan adelante las tareas relacionadas a comunicación interna, motivación y capacitaciones. Respecto del proceso de selección de personal, suele recurrirse a un consultor externo cuando se trata de profesionales con formación en diseño o ingeniería.

Se trata de generar motivación en el personal, a través de: capacitaciones, evaluaciones de desempeño, premios grupales, etc.

El hecho de que sobre una persona se centren tantas responsabilidades, hace que esta no pueda brindar el tiempo suficiente que demanda cada sector. Los recursos humanos son lo más valioso de una organización, por lo tanto, es de gran importancia que se dedique el tiempo necesario para poder organizar los procesos correspondientes al área y que se puedan llevar a cabo ideas innovadoras.

El proceso de gestión de una marca empleadora permitirá, mantener un equipo de trabajo comprometido, como así también atraer nuevos talentos, teniendo como pilares fundamentales, el compromiso y la confianza. Los colaboradores deben sentir que sus aportes son escuchados y que forman parte de las decisiones de la organización.

Como señala María Paula Ospina Perdomo (2018) en su libro *Marca empleadora*, compartimos que: “son las personas las que, al final, transmiten la esencia de la compañía, las que hacen realidad las metas y los objetivos de negocio, y en esta línea, los mejores embajadores ante los clientes”<sup>1</sup> (pág.8).

---

<sup>1</sup> Ospina Perdomo, M.P (2018) *Marca Empleadora. Cómo ganar en el terreno del talento*. &bookboom.com.

## Marco Teórico

En este apartado se abordarán principalmente los conceptos relacionados a la Marca Empleadora, cuando surge, de qué se trata, la importancia al momento de transmitirla, como repercute en la fidelización y atracción del talento, y contemplar los beneficios que aportará el poder desarrollarla en una organización.

### *En dirección a una Marca empleadora*

Según Jiménez (2015), el “Employer Branding” (término anglosajón), nació en Estados Unidos a fines de los años 80. Es allí, cuando se observa, en el mercado laboral la caída de la natalidad, lo cual hace que sea cada vez más difícil para las empresas, encontrar jóvenes y que, además, cuenten con las competencias que las organizaciones exigían en ese momento. En la actualidad el término se ha generalizado, dado que, las empresas necesitan contar con una marca prestigiosa, que atraiga el talento y lo fidelice.

Adhiriendo a las palabras de Ospina Perdomo (2018), coincidimos que, la marca empleadora no es otra cosa, que la capacidad que tienen las empresas de enamorar a los empleados y al talento humano a través de procesos transaccionales.

La marca empleadora tiende a dos objetivos, uno interno, que se relaciona con lo que es la fidelización y motivación de sus empleados (a través de distintas herramientas), y un segundo objetivo, a nivel externo, el cual está enfocado en la atracción del talento.

Según Borracchia (2015), hay que despertar el compromiso en nuestros colaboradores, pero generalmente se trabaja sólo sobre ciertas aristas, como ser:

- el desarrollo de carrera: si la persona no puede visualizar un futuro de crecimiento (dentro de la empresa y a nivel personal), puede dejar de sentirse atraída y empezar a evaluar opciones para irse;
- los beneficios: muchas organizaciones creen que a mayor cantidad de beneficios que puedan brindar, podrán retener a sus recursos, lo cual es sólo un mito;
- los líderes: que motiven, sean inspiradores y estén alineados, y
- el clima y la cultura.

Las empresas creen que se genera compromiso, sólo con la aplicación de estos beneficios, los cuales son importantes, pero sólo se trabaja en lo que se vé. Podemos hablar del caso de la gratitud, por ejemplo, reconocer, lo que los trabajadores hacen, más allá de sus obligaciones. Se quiere a una persona que hable bien de la empresa a terceros, que inspire a otros, que haga que las cosas sucedan. Hay una parte soft, que es la que les falta explotar a las organizaciones. Es necesario trabajar concentrándose menos en el aspecto de intercambio y más en lo “humano” (Borracchia, 2015).

#### *La importancia de la comunicación para la Marca Empleadora*

Tal como manifiestan Linardi y Cortina (2017), la comunicación es un eslabón esencial. La comunicación entre los diferentes miembros de una empresa es la forma en que efectivamente las personas se conectan, creando vínculos de confianza, y logrando a su vez, equipos que se comprometan a alcanzar los objetivos planificados. Tal como plantean, antes, se hacía foco en el emisor, pero hoy, es necesario prestar especial atención en el receptor. Si los clientes internos no tienen en claro que es lo que queremos contar, nada de lo que se haga tendrá sentido.

Hay que lograr que los mensajes seduzcan al receptor, para que este se sienta atraído a prestarnos atención. También será conveniente contar con varias opciones de canales, para poder llegar a la mayor cantidad posible de receptores. Por lo tanto, serán claves las palabras que se utilicen, para transmitir, a través de ellos una idea única (Linardi-Cortina, 2017).

#### *Atracción y fidelización del Talento*

Recurriendo nuevamente a Ospina Perdomo (2018), coincidimos en que es importante, la personalización de los individuos al momento de diseñar estrategias de atracción o fidelización del talento. Para construir estrategias exitosas, se debe partir del entendimiento de los momentos de la vida, de las prioridades y las expectativas, según la generación con la que se trate, dado que las percepciones de lo que significa un trabajo, el concepto de lealtad, gratitud o compromiso se han visto modificadas de generación en generación.

La experiencia de la marca empleadora lleva a pensar en los estímulos que vive el trabajador en su cotidianidad, desde el entorno o ambiente, hasta la satisfacción por su trabajo, los valores de la marca y la cultura que se respiran a diario (Ospina, 2018).

En consonancia con Borracchia (2015), el talento no es cuantificable, no se puede medir. Es algo que se descubre y que se desarrolla. Hay dos maneras que deben coexistir: salir a buscar a los talentos, y hacer que estos lleguen. Para lograrlo, hay que generar deseo. La marca empleadora se posicionará de tal forma, que los talentos que necesita quieran ingresar.

Hay que encarar la Propuesta de Valor al Empleado, como una manera de valorar a las personas. Darles la oportunidad de ser ellas mismas, desarrollar su trabajo de la mejor manera posible y tener la oportunidad de ser felices; dado que, una persona feliz es más productiva (Borracchia, 2015).

Según Jiménez (2015), hay algunas organizaciones que han creado dentro de Recursos Humanos un área de “*Employer Branding*”. Mientras que, en otras, es responsabilidad de quién maneja la marca corporativa; pero en ambos casos, siempre se requiere la colaboración de la otra área. La Alta Dirección debe estar convencida de la aportación de valor que tendrá el disponer de una buena imagen en el mercado y deberá poner a disposición algún tiempo de su agenda para ello. El efecto que puede tener su presencia en foros profesionales o en universidades, puede ser muy valioso.

Lo expuesto hasta aquí deja entrever algunos de los beneficios que tiene la incorporación de la marca empleadora en la organización, lo importante que es trabajar en conjunto los temas relacionados a recursos humanos, comunicación y marketing. Gestionar la marca empleadora permitirá que la empresa pueda reflejarse tal y como es, involucrar a sus colaboradores, reconocer a los talentos, y poder ser vista de manera atractiva en el mercado.

## Diagnóstico y Discusión

MAN SER SRL es una empresa que cuenta con un área de recursos humanos, a cargo de Melina Mansilla.

Muchas tareas propias del sector son terciarizadas, como, por ejemplo, el proceso de selección de personal (cuando se trata de perfiles profesionales), o la liquidación de haberes, que la realiza un contador externo. Llevar a cabo capacitaciones no garantiza su eficacia, dado que hay sectores que siguen presentando inconvenientes, lo cual repercute en la relación entre colaboradores y con los clientes externos. No dispone de páginas en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, entre otras), los mantenimientos y actualizaciones de su página web son esporádicos, no acuden a ferias relacionadas con el rubro, ni se hacen presentes en Universidades en búsqueda de nuevos talentos, tampoco se evidencia una propuesta de valor al empleado.

MAN SER SRL debe demostrar el por qué vale la pena confiar en su empresa. La marca ya está presente en ellos, pero es fundamental que puedan desarrollarla, para lograr los objetivos que se propongan, afianzar las relaciones y, por, sobre todo, marcar una diferencia en el mercado.

Para trabajar sobre la marca empleadora, se necesitará de la colaboración de todos, no es algo que planificará recursos humanos y pondrá en marcha, los integrantes de la organización de manera conjunta, deberán ser partícipes del cambio.

Se trata de asumir un desafío. Generar lazos de confianza y compromiso con nuestros colaboradores, hará que aumente la productividad y la atención en las tareas que llevan a cabo cotidianamente. Hacerlos partícipes de las decisiones, escuchando sus puntos de vista u opiniones, hará que se sientan una pieza fundamental de la organización, generando así un mayor compromiso hacia ella.

La Marca Empleadora, traerá beneficios, ya que los colaboradores generarán un sentido de pertenencia, que repercutirá positivamente. Qué mejor que sus trabajadores hablen bien del lugar en dónde desempeñan sus actividades, y quién mejor que ellos para transmitir la satisfacción que les genera ser parte de esta organización.

Ser vistos como una empresa transparente, de confianza y comprometida, hará que los clientes, nos busquen por el sólo hecho de saber los valores que perseguimos.

Al ser un lugar atractivo para trabajar, disminuirá el costo del proceso de reclutamiento, dado que, los talentos llegarán a nosotros por sí solos.

Que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos dentro de su ámbito laboral, influirá positivamente a que puedan desempeñarse de manera efectiva y de este modo alcancen los objetivos organizacionales, demostrando mejores niveles de producción y reduciendo tiempos de demora o productos defectuosos.

Será necesario, en primera instancia: capacitar a directivos, supervisores y personal de recursos humanos, generar procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y trabajar sobre una propuesta de valor al empleado que sea diferencial.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Diseñar un proyecto de marca empleadora para MAN SER SRL, que permita un incremento en la productividad equivalente al 3%, fidelizando a sus colaboradores y sumando nuevos talentos.

### *Objetivos Específicos*

- Capacitar en Comunicación Asertiva, a mandos medios y directivos, por medio de videoconferencias.

- Llevar adelante el proceso de reclutamiento, selección e inducción, a través de un programa para atraer talentos, mayor presencia en redes y manual de inducción.

- Generar Propuestas de Valor al Empleado diferenciales, mediante un programa para brindar gratitud a los colaboradores, festejo mensual de los cumpleaños, vinilo con fotos de los trabajadores a modo de reconocimiento, frutas libres para consumir durante la jornada de laboral y entrega de Gift Card por el Día del Niño.

### *Alcance*

La propuesta se llevará a cabo a partir del mes de agosto de 2020, en la ciudad de Córdoba capital. Se estima un plazo de 6 meses para su puesta en marcha y luego se evaluará si se han logrado los objetivos propuestos.

### *Limitaciones*

- Dada la situación por la que atravesamos en la actualidad (respecto de la pandemia COVID -19), no se dispone de información de las medidas que ha tomado la empresa, desconocemos si sigue prestando tareas con personal reducido, si han cerrado, las pérdidas que pueden haberse ocasionado por la falta de producción, etc.

- Se dispone de poca información respecto de los trabajadores.

- No hay datos financieros actualizados, dado que las ventas pueden haber variado con la inflación, y por lo general los sueldos no se equiparán al mismo tiempo que los índices inflacionarios.

*Capacitar sobre Comunicación asertiva.*

*Acciones específicas:*

- Contratar a una consultora experimentada en el tema para que brinde la capacitación requerida.
- Enviar notificación al personal involucrado, por medio de correo electrónico corporativo, indicando la programación de la misma, días y horarios.
- El programa de contenidos será diseñado por la consultora que brinda la capacitación. (Anexo I).
- Capacitación bajo la modalidad de videoconferencia.

*Recursos involucrados:*

- Capacitador externo.
- Gerente, Encargada de Administración, Encargados de compras, recursos humanos, diseño, producción y mantenimiento. Total, de 6 personas por parte de la empresa.
- Computadora en el domicilio, con acceso a internet.
- Costo por persona: \$3500,00. (Anexo II). Total, por 6 empleados = \$21000,00.

*Marco de tiempo para la implementación:*

- Se realizarán 4 encuentros, uno por semana, de 120 minutos de duración. Los días viernes desde las 15:00 hs a 17:00 hs.
- Comenzará a implementarse el primer viernes de agosto de 2020.

*Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.**Acciones específicas:*

- Desarrollar un plan para hacernos más visibles dentro de las universidades y atraer talentos, que sean alumnos próximos a graduarse o recién graduados. Programa: “Buscamos tú talento, déjanos tu CV”. (Anexo )
- Contratar el servicio de un *Community Manager* (profesional que maneja la marca de la empresa en internet) de forma freelance (cotiza un monto específico por el servicio que brinda), que permita tener una actividad más fluida en redes y en su página web. Incrementando las publicaciones semanales y realizando las actualizaciones pertinentes. Allí no sólo se publicarán nuestros productos o servicios, sino que también se expondrán videos y fotos de nuestros colaboradores (aquellos que acepten) contando lo que significa para ellos formar parte de la organización.

- Crear un manual de inducción para enviar a los futuros ingresantes por mail. (Anexo V).

*Recursos involucrados:*

- Universidades (carreras relacionadas con el rubro).
- Folletería para publicitar el Programa: “Buscamos tú talento, déjanos tu CV”. Costo de impresión 30 afiches, hoja A3 (papel 120 grs) = \$1800,00.
- *Community Manager*. Las fotos de productos serán provistas por la empresa.

Costo Actualización página web (1 vez al mes) = \$ 569,50

Costo de Post en Facebook (2 veces por semana) = \$3691,00

Costo de Social Media Plan (por única vez) = \$12728,00

Costo de filmación por hora = \$8297,65 – Costo por 3 hs = \$24892,95. –

Costo de sesión fotográfica por hora = \$6286,10 – Costo por 2 hs = \$ 12572,20.

Costo total: \$54453,65

- Manual de Inducción. Será realizado por mí, cómo Analista externa de recursos humanos y se entregará a al sector correspondiente para que pueda ser digitalizado y luego, enviado por correo electrónico al futuro ingresante. El costo será incluido dentro de mis honorarios profesionales.
- El proceso de reclutamiento y selección, será dirigido por el área de recursos humanos en su totalidad, siempre dejando el poder de decisión sobre quién sea el supervisor del futuro ingresante. En primera instancia se recurrirán a los CVs de la base de datos, también se consultará a nuestros colaboradores si tienen conocidos para recomendar.

*Marco de tiempo para la implementación:*

- Programa “Buscamos tú talento, déjanos tu CV”, se llevará a cabo cada 6 meses. A mediados de agosto de 2020 deberán colocarse los afiches en las Facultades correspondientes, a fin de qué: quiénes se hayan graduado en ese semestre y quiénes estén ingresando al último período de cursado de la carrera, se sientan atraídos por nuestra propuesta.

- El Community Manager será un asesor freelance, quién facturará de forma mensual a la organización (según tarifario ACMA, de enero 2019, con ajuste inflacionario a la actualidad). El 03 de agosto, se reunirá con los directivos para presentar el Social media plan y comenzará el 04 de agosto, con las actualizaciones de la página de Facebook, realizándolas dos veces por semana; mientras que las actualizaciones y mantenimiento de la página web será llevada a cabo una vez por mes. Se contratará el servicio de filmación (para que nuestros trabajadores cuenten su experiencia en nuestra organización); dado que no es probable que la totalidad quiera hablar frente a una cámara, se contempla poder contratar 3 sesiones de 1 hora cada una (realizando una por mes, durante el lapso de tres meses), a fin de conseguir 18 testimonios, 6 por cada sesión. En lo que respecta a fotos, se contratarán 2 sesiones de una hora, en la cual se contempla que podamos incluir a los 12 colaboradores restantes. Se realizará una sesión por mes en el lapso de 2 meses a fin de conseguir contenidos para nuestras redes.
- El Manual de Inducción será digitalizado por el área de recursos humanos en la primera semana de agosto.

*Generar Propuestas de Valor al Empleado diferenciales.*

*Acciones específicas:*

- Programa “Brindar gratitud” (a nuestros colaboradores). Eventualmente pueden ser agradecimientos al equipo en general y reconocimientos individuales, que impliquen un pequeño diálogo con el trabajador, demostrando interés en saber cómo se encuentran, si necesitan algo, quedar a disposición ante cualquier cosa. Aquí podrán utilizarse las herramientas que adquirirán en la capacitación de comunicación asertiva.
- Comprar una torta y bebida, una vez al mes, para el festejo de los cumpleaños de nuestros colaboradores.
- Reconocimiento a quienes forman parte de MAN SER SRL. (Anexo VI)
- Canastas de frutas para que los trabajadores puedan consumir durante su jornada laboral.
- Gift Card por el Día del Niño, a fin de colaborar con nuestros trabajadores para que puedan darle un presente a sus hijos en este día. (Anexo VII).

*Recursos involucrados:*

- Directivos, supervisores y empleados. No tiene un costo monetario, dado que sólo se requiere que, los directivos o supervisores se tomen unos minutos, y puedan agradecerles a sus colaboradores por las tareas realizadas.
- Costo mensual por festejo de cumpleaños (Torta 3kg y bebidas) \$2000,00.
- Colocar un vinilo con fotos de cada uno de nuestros colaboradores. Costo de colocación y diseño: \$3000,00.
- Se realizará la compra de frutas surtidas de estación. Costo por día = \$1000,00. Costo por mes = \$8000,00.
- Costo Gift Card de \$1000,00 por cada trabajador. Costo total = \$30.000,00.-

*Marco de tiempo para la implementación:*

- Programa: “Brindar gratitud.” Se llevará a cabo desde mediados de agosto, una vez por semana, por un tiempo de 30 a 40 minutos.
- Se realizará el festejo de los cumpleaños, un día de la última semana del mes. Se estima que la actividad dure unos 30 minutos, llevándose a cabo en un horario en que todos se encuentren disponibles.
- Durante el mes de agosto se tomarán las fotos a nuestros trabajadores y en septiembre se realizará la colocación del vinilo con las fotos.
- Se proveerá de fruta fresca los días martes y jueves, durante todas las semanas, a fin de que los trabajadores puedan consumir alimentos saludables en los momentos que lo deseen.
- Se realizará la entrega de la Gift Card el 10 de agosto de 2020, a fin de que puedan disponer de ella con anticipación al día del niño.

*Resumen de información, según acciones planificadas.*

ACTIVIDADES	RECURSOS INVOLUCRADOS	Costo Unit.	Unid.	Costo Total	
CAPACITACIÓN COMUNICACIÓN ASERTIVA	Gerente, Encargada de Administración, Encargados de compras, recursos humanos, diseño, producción y mantenimiento. Total, de 6 personas por parte de la empresa. Computadora en el domicilio, con acceso a internet	\$3.500	6	\$21.000	
	Universidades				
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL	Folletería para publicar el Programa: "Buscamos tú talento, déjanos tu CV". Afiches, hoja A3 (papel 120 grs)	\$60,00	30	\$1.800,00	
	Community Manager	Actualización página web (1 vez por mes)			\$569,50
		Post en Facebook (2 veces por semana)			\$3.691,00
		Social Media Plan (por única vez)			\$12.728,00
		Filmación por hora	\$8.297,65	3	\$24.892,95
		Sesión fotográfica por hora	\$6.286,10	2	\$12.572,20
PROPUESTAS DE VALOR	Directivos, supervisores y empleados.				
	Festejo de cumpleaños (Torta 3kg y bebidas)			\$2.000,00	
	Vinilo con fotos de cada uno de nuestros colaboradores			\$3.000,00	
	Fruta fresca (2 veces por semana, todo el mes)	\$1.000,00	8	\$8.000,00	
	Gift Card por el Día del Niño	\$1.000,00	30	\$30.000,00	
Honorarios de Analista de recursos humanos, en concepto de plan de implementación de marca empleadora, asesoría y programa de inducción. Contemplando el período que dure la propuesta.		\$20.000,00	6	\$120.000,00	
			<b>TOTAL</b>	<b>\$240.254</b>	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

*Medición de la propuesta*

Para contemplar el marco de tiempo que nos llevará implementar nuestra propuesta, utilizaremos un Diagrama de Gantt, a fin de organizar las actividades que tenemos planificadas, especificando la duración de cada acción, indicando su fecha de inicio y de finalización.

*Diagrama de Gantt*

ACTIVIDAD	Descripción Actividad	Inicio	Fin
A.1	Capacitación Comunicación	7/8/2020	28/8/2020
A.2	Repartir folletería Universidades	18/8/2020	24/8/2020
A.3	Social Media Plan	3/8/2020	3/8/2020
A.4	Actualización página web	5/8/2020	7/1/2021
A.5	Post en Facebook	4/8/2020	29/1/2021
A.6	Filmación por hora	14/8/2020	1/10/2020
A.7	Sesión fotográfica por hora	10/8/2020	8/9/2020
A.8	Digitalización Manual de	3/8/2020	4/8/2020
A.9	Brindar gratitud	7/8/2020	29/1/2021
A.10	Festejo de cumpleaños	31/8/2020	26/1/2020
A.11	Vinilo con fotos de nuestros	16/9/2020	16/9/2020
A.12	Fruta fresca	4/8/2020	27/1/2020
A.13	Gift card día del niño	10/8/2020	10/8/2020
	Feriado no laborable.		
	Día de la acción asignada.		



Para evaluar, si la inversión que se realizará al implementar el plan de marca empleadora, es rentable, se utilizará una herramienta conocida como ROI, a fin de calcular el retorno de la inversión. Se contemplarán los siguientes indicadores:

- Ganancia de cierre al 31/12/2018: \$13.118.036,11
- Ganancia de cierre al 31/12/2019, calculado según el índice de inflación de ese año, que es equivalente al 53,8 %. Arrojando el siguiente resultado: \$20.175.539,41
- Ganancia de cierre a lo que va del año 2020, contemplando el índice de inflación, que es del 43,4 %, es equivalente a: \$28.931.723,31
- Monto Beneficio según objetivo (3%) = \$ 867951,69

$$\text{ROI: } [(\$867951,69 - \$311.556) / \$311.556] = \$1786 \times 100 = 179\%$$

Llevar a cabo nuestro plan de marca empleadora, reflejará un incremento en la productividad igual al 3%, y nuestro beneficio será de \$867951,69, lo cual significa que el retorno de la inversión es equivalente al 179%, por lo tanto, por cada \$100 invertidos, se recuperarán \$179.

## Conclusiones

Para concluir con nuestro reporte de caso, podemos decir que es de gran importancia el desarrollo de la marca empleadora en MAN SER SRL, dado que no sólo impactará sobre sus recursos humanos, sino que también lo hará sobre la productividad y el mercado laboral.

Es necesario trabajar para que sus colaboradores la sigan eligiendo, fidelizar a sus talentos, poniendo en práctica propuestas de valor al empleado que sean diferenciales. El hecho de ser reconocidos, escuchados, que puedan participar de las decisiones y recibir beneficios que vayan más allá de lo económico, hace que se refuerce ese contrato emocional que existe desde el día que ingresaron a la organización, los mantiene motivados y comprometidos.

La creación de un programa para buscar talentos en universidades y tener una participación más activa en redes sociales, será de gran ayuda para atraer a posibles candidatos, a un menor costo. La recomendación por parte de nuestros trabajadores, será otro punto de beneficio.

La comunicación es uno de los pilares fundamentales al momento del desarrollo de la marca empleadora. Es importante poder transmitir los mensajes de forma clara y transparente, demostrar lo que realmente somos, como empresa y como empleador.

A modo de cierre diremos, que la marca empleadora es una herramienta poderosa, ya que nos permite crear ventajas competitivas marcando una diferencia dentro del mercado actual.

### *Recomendaciones*

- Seguir adelante, con el Programa “Brindar gratitud”, pero, cómo una acción incorporada a la cotidianeidad de los supervisores o directivos.
- Contemplar la posibilidad de contratar a una persona especializada en recursos humanos, a fin de colaborar con los temas propios del sector.
- Planificar actividades “*Outdoor*” (fuera de la empresa), a fin de potenciar las habilidades laborales y personales de los colaboradores, por medio de técnicas

participativas aplicadas a la educación, como ser: dinámicas de grupo, simulaciones, juego de roles, discusión de casos, entre otras.

- Llevar adelante un plan para detectar necesidades de capacitación en los colaboradores, a fin de poder brindar a sus recursos humanos los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse de manera eficaz en este rubro tan competitivo. Por ejemplo, en el caso del Gerente General y su hermana, Responsable administrativa ( ambos a cargo de varias áreas) podría pensarse en una Capacitación sobre Coaching y Liderazgo, a fin de poder obtener herramientas que les permitan delegar responsabilidades en sus colaboradores.

- Trabajar sobre una planificación para la gestión de los residuos y reducción del consumo energético, serían de gran importancia en lo que refiere a medio ambiente.

## Bibliografía

- Addeco. Guía salarial regional Argentina – Uruguay (2019).
- Adimra. (19/12/2019). Reunión con el ministro Martín Kulfas. Recuperado de: <http://www.adimra.org.ar/noticias/3276>
- Borracchia, C. (2018). *Las compañías también tienen Zona de confort. Errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. Buenos Aires. Nicolas Agustín Di Candia.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires. Nicolas Agustín Di Candia.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso. Cómo reelegir el trabajo todos los días*. Buenos Aires. Nicolas Agustín Di Candia.
- Borracchia, C. (2015). *It's a match*. Buenos Aires. Nicolas Agustín Di Candia
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9° Edición. México. Mc Graw Hill.
- El cronista. (08/03/2020). *Prórroga del incentivo para fabricar bienes de capital*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/fiscal/Prorroga-del-incentivo-para-fabricar-Bienes-de-Capital-20200308-0026.html>
- Franklin, E., Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México. Pearson.
- Gómez, S.M., Ruibal, C.M., Salom Violante, A.V., Stanta Salvati, P.D. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. (Trabajo integrador final). Universidad Argentina de la Empresa. Buenos Aires. Recuperada de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5256>

Infobae. (25/10/2019). Menor impacto ambiental y empleo de calidad: el debate sobre el futuro del mundo empresarial. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/rse/2019/10/25/menor-impacto-ambiental-y-empleo-de-calidad-el-debate-sobre-el-futuro-del-mundo-empresarial/>

Infonegocios. (22/01/2020). Menos mal que llegó el 2020: para el 84% de los metalúrgicos el 2019 fue malo (construcción paralizado). Recuperado de: <https://infonegocios.info/nota-principal/menos-mal-que-llego-el-2020-para-el-84-de-los-metalurgicos-el-2019-fue-malo-construccion-paralizado>

Jiménez, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Recuperado de: <https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510-Capital%20Humano%20AJ.pdf>

La voz. (09/04/2020). *Por el dólar, suben insumos*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/por-dolar-suben-insumos>

Linardi, A.- Cortina, M. (2017). *Marketing para recursos humanos. Comunicación interna para Marca empleador*. Argentina. Granica.

Mignani, P. (2019). *Employer branding: el camino a la construcción de Infossep como marca empleadora*. (Trabajo final de graduación). Universidad Siglo 21. Córdoba. Recuperada de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17818>

Ospina Perdomo, M.P. (2018). *Marca empleadora: Cómo ganar en el terreno del talento*. &bookboon.com- The eBook company.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. 9° Edición. Deusto.

## Anexos

Anexo I: Programa de contenidos de la capacitación.

# PROPUESTA

ANDREA D'ADDONA

La Comunicación es Asertiva cuando la persona que comunica lo es, es por esto que tienden a tomar decisiones y guiar a otros de manera mucho más eficaz que quienes no cuentan con esta característica.

La Capacitación que brindo tiene como objetivo llevar a las personas a expresarse de manera abierta, franca, no violenta y con herramientas para resolver conflictos, desarrollando así un ambiente de trabajo productivo, sano y de crecimiento. Mejora la imagen personal y empresarial.



# OBJETIVOS

- Conocer la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales.
- Comprender lo que significa la escucha activa.
- Evaluar sus habilidades personales de comunicación.
- Definir filtros mentales y emocionales.
- Valorar las diferentes capacidades expresivas: corporal, gestual, verbal
- Adquirir técnicas comunicativas.

Los encuentros se brindan a través de Zoom con una duración de 120 minutos en cada encuentro.

Las clases serán teóricas y prácticas.

Se buscará:

- La participación para que puedan expresar sus vivencias de manera que sea enriquecedor para el grupo.
- Desarrollar un proceso de reflexión-acción que permita superar dificultades, llevándose así una comprensión de los temas propuestos llevados a la práctica.

# PROGRAMA

ANDREA D'ADDONA

Propongo 4 encuentros de 120 minutos cada uno.

**1° Clase: Entendiendo la comunicación y la asertividad.**

Se abordarán los conceptos pilares de toda la capacitación.

**2° Clase: Comunicación en acción**

El objetivo de esta clase será reconocer lo que implica una buena comunicación desde la perspectiva de la asertividad.

**3° Clase: Habilidades conversacionales**

En esta clase se trabajará sobre lo que bloquea la asertividad y a través de ejercicios descubrir la manera de identificar y expresar los propios sentimientos, realizar observaciones sin hacer juicios, asumir la responsabilidad de los propios sentimientos.

**4° Clase: Técnicas comunicativas - Habilidades sociales**

Se presentarán las diferentes técnicas y sus usos.



[www.andreadaddona.com](http://www.andreadaddona.com)

Anexo II: Costo capacitación por persona.



## Comunicación Asertiva

★★★★☆ (1 customer review)

\$3,500.00

**AGREGAR AL CARRITO**

Categoría: Comunicación

Compartir:

Anexo III: Afiche para las Universidades promocionando el Programa: “Buscamos tú talento, déjanos tu CV”.

**BUSCAMOS TU TALENTO**

**TE GUSTARIA TRABAJAR  
CON NOSOTROS?**

REQUISITOS:  
HASTA 28 AÑOS  
RECIÉN GRADUADOS O  
PRÓXIMOS A HACERLO  
DE LAS CARRERAS DE  
INGENIERIA . MARKETING .  
DISEÑO . RRHH

**MAN-SER**  
POLITICA Y GESTION SOCIAL

**DEJANOS TU CV**

MANSER [WWW.MAN-SER.COM.AR](http://WWW.MAN-SER.COM.AR)

## Anexo IV: Manual de Inducción



### PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Bienvenida/o:

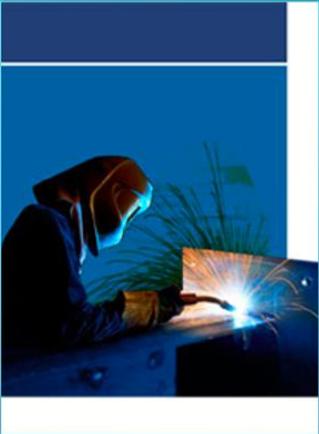
Antes que nada, queremos darte la bienvenida a MAN SER SRL, como nueva/o integrante de este gran equipo. La intención de este manual es hacerte un poco más ameno el ingreso a tu nuevo puesto de trabajo y brindarte algo de información acerca de nosotros.

Deseamos que puedas crecer a nuestro lado, por el tiempo que consideres necesario y saber que ya formas parte de esta gran familia llamada MAN SER SRL.

Esperamos que, tu talento pueda desarrollarse a nuestro lado y que nos ayude a llegar a ser un referente para las empresas de nuestra provincia, por el sólo hecho de marcar una diferencia, que es la relación con nuestros recursos humanos.

De nuevo, bienvenida/o a tu nueva casa, recibe un cordial saludo.

De todos los que formamos parte de este equipo.



### *Un poco de historia....*

Los orígenes de MAN-SER S. R. L. se remontan a **principios de los años noventa**. Quien fuese su fundador, el **Sr. Luis Mansilla**, se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla -uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia- la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta. Rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, empezó a trabajar empleando a un familiar. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de **1995**, considerada la fecha fundacional de la empresa, se instaló en su propia planta. Años después se incorporarían a ella dos inmuebles alcañanes más.

## ¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa que, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción.

Enfocados en estos objetivos, desarrollamos:

- Protectores de bancada.
- Lavadoras especiales de piezas.
- Extractores de viruta, centrales de filtrado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistemas de lavado.

Por otro lado, nuestro equipamiento y organización por procesos nos permiten ofrecer además un amplio espectro de servicios que hacen posible el desarrollo -en conjunto con nuestros clientes- de proyectos integrales o como así también el abastecimiento de producción en serie para empresas del sector industrial.



### Nuestra Misión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

### Nuestra Visión

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.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y 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. La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. MAN-SER S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.





**Política de calidad**

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 la empresa establece:

- 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.

La esperanza de nuestra empresa de poder cumplir con los designios anhelados en nuestra visión descansan en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda nuestra gente:

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

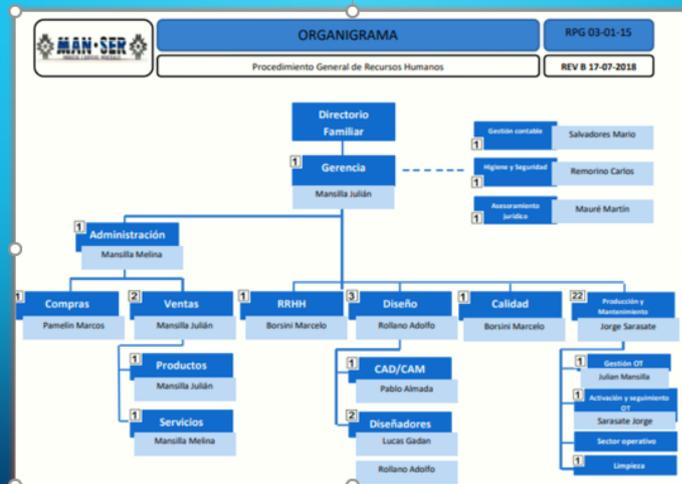
**Nuestras instalaciones**



Dirección:  
2 DE SEPTIEMBRE 4724  
BARRIO SAN PEDRO NOLASCO

**Organigrama**

*Te pedimos que te agregues en él.*



### **Normas de funcionamiento interno**

Horario de trabajo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hs (1 hora de almuerzo, entre las 12:00 y las 14:00 hs).

Vacaciones: Según LCT en base a los días correspondientes por antigüedad. Deben solicitarse por mail, a su superior inmediato, con al menos 10 días de anticipación. Este debe confirmar o denegar su solicitud, en caso de negación se darán los motivos correspondientes. Evaluando otras fechas posibles.

Cuidado de las instalaciones y material de trabajo: Todo el personal debe colaborar con el buen uso de las instalaciones o material de trabajo, debiendo comunicar cualquier anomalía que detecte al responsable de mantenimiento.

### ***El primer día...***

*En su primer día, acompañado de quién sea su superior inmediato, nos reuniremos con Julián y Melina Mansilla, socios de la organización, a fin de que puedan brindarle una cálida bienvenida y contarle un poco acerca de la historia de MAN SER SRL.*

*Luego realizaremos un recorrido por las instalaciones, conociendo a sus compañeros de trabajo y el lugar en donde desempeñará sus funciones.*

*También se le brindará una planilla en dónde estará detallada la descripción de su puesto y las tareas que le serán asignadas.*

*Realizaremos la entrega de su ropa de trabajo y elementos de protección personal, los cuales deberán ser utilizados diariamente, y a su vez, se le brindará una charla en materia de seguridad e higiene laboral.*

*Le brindaremos el reglamento interno, por duplicado, para que pueda firmar y quedarse con una copia, ya que la otra será anexada a su legajo personal. (Este documento será enviado por correo electrónico, 48 hs antes del ingreso formal a la empresa, para que pueda ser leído con tranquilidad y no se vea obligado a tener que firmar algo que no ha leído previamente o con la debida atención).*

*Este día, importante para ambos, está planificado para ser llevado adelante en 4 hs., por lo tanto, una vez culminado este tiempo, podrá retirarse a descansar, para estar preparado con todos los elementos necesarios y mañana comenzar un nuevo camino.*

*Esperamos ser el lugar que estabas buscando, queremos que nuestros colaboradores puedan desarrollar sus talentos a nuestro lado, y estamos dispuestos a acompañarlos en este camino de crecimiento mutuo.*

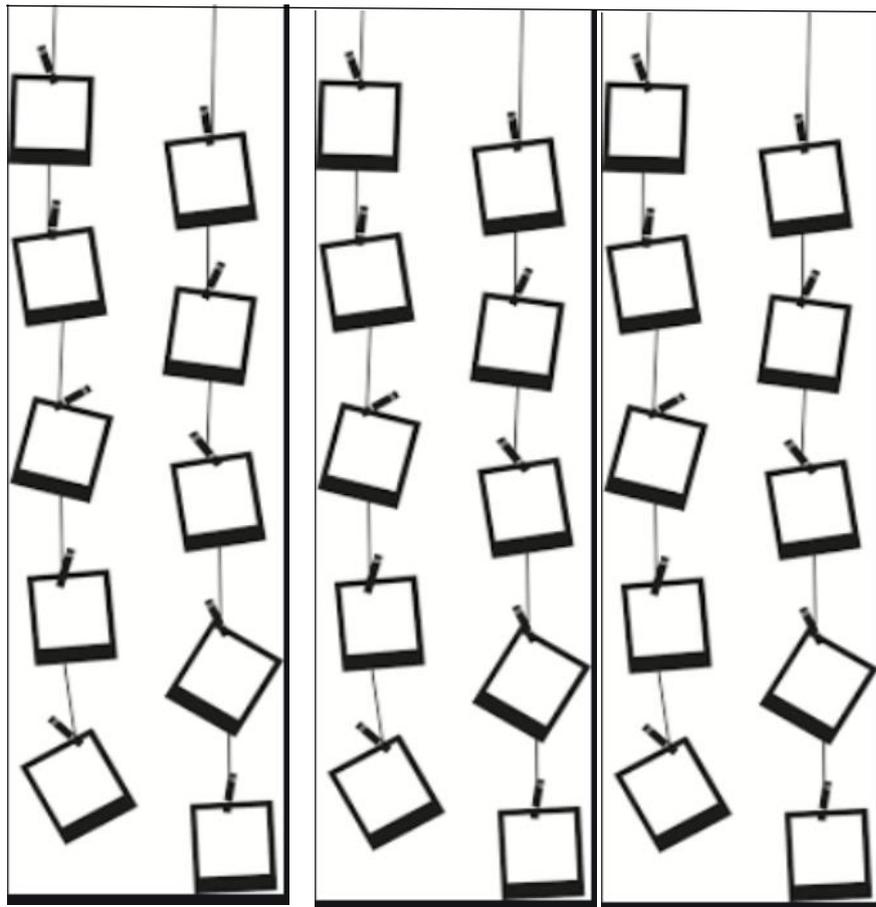
*Gracias por formar parte de este equipo llamado MAN SER. -*

Anexo V: Reconocimiento a quienes forman parte de MAN SER SRL.

## *TODOS SOMOS MAN-SER SRL*

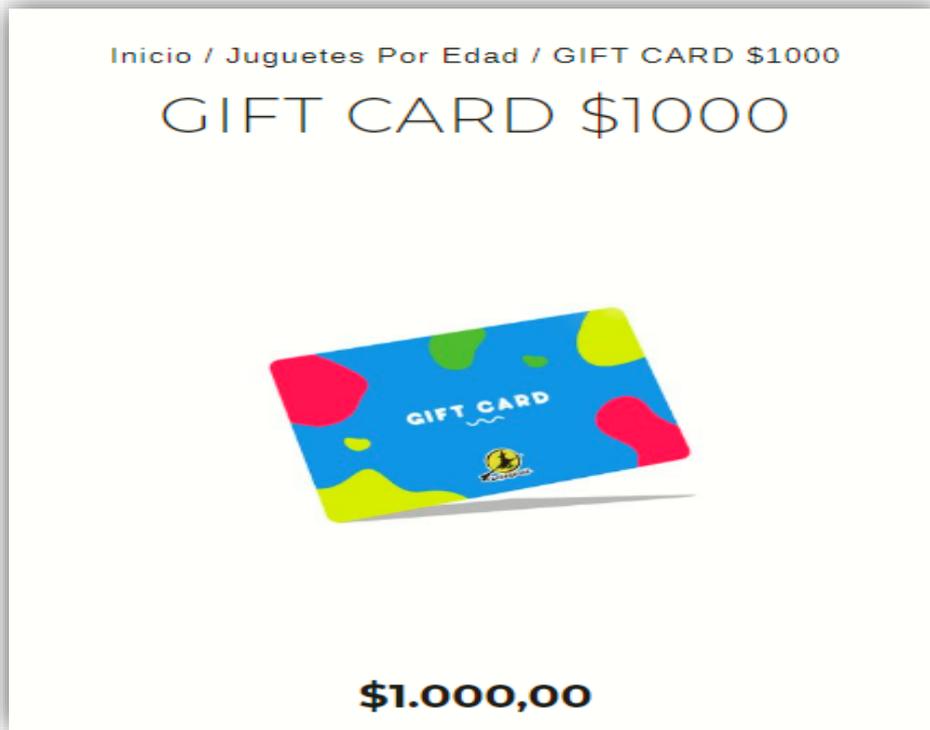
*“Reunirse en equipo es el principio,  
mantenerse en equipo es el progreso  
trabajar en equipo asegura el éxito.”*

*Henry Ford*



Anexo VI: Gift Card por el Día del Niño.

JUGUETERÍA



A canjear en cualquiera de estos puntos:



Duarte Quirós 1400  
Barrio Quinta Santa Ana  
**Local N° 1114**



José Antonio de Goyechea 2851  
Barrio Villa Cabrera  
**Local N° 278**



Av. Rodríguez del Busto 4086  
Barrio Alto Verde  
**Local N° 115-116**



Recta Martinolli 7850  
Barrio Arguello  
**Local N° 37**



Damián Garat 3255  
Barrio Poeta Lugones  
**Local N° 1240**



Av. Sabattini 3250  
Barrio San Cayetano  
**Local N° 270**



Libertad 1100  
Barrio General Paz  
**Local N° 50**



Agrim Enrique Bodereau 7571  
Barrio Villa Rivera Indarte  
**Local N° 1360**



Av. República de China 1045  
Barrio Valle Escondido  
**Local N°**



Av. Fuerza Aérea 1700  
Barrio San Francisco  
**Local N° 3**



Bv. Elías Yofre 1050  
Barrio Jardín  
**Local N° 127**



Av. Vélez Sarsfield 361  
Barrio Centro  
**Local N° 150-151**