



**Desarrollo y Aplicación Inclusiva de la Marca
Empleadora en ManSer S.R.L.**

Salinas Nahuel Adrián

DNI: 38465228

Legajo: VRHU18942

Reporte de Caso

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Índice

Resumen	- 3 -
Introducción:	- 4 -
<i>Marco de Referencia Institucional:</i>	- 4 -
<i>Descripción de la problemática:</i>	- 4 -
<i>Resumen de antecedentes</i>	- 5 -
<i>Relevancia del caso</i>	- 5 -
Análisis de Situación:.....	- 7 -
<i>Descripción de la situación:</i>	- 7 -
<i>Análisis de Contexto:</i>	- 8 -
<i>Diagnóstico Organizacional:</i>	- 12 -
<i>Análisis específico:</i>	- 14 -
Marco Teórico:	- 17 -
Diagnóstico y Discusión.....	- 20 -
<i>Declaración del Problema</i>	- 20 -
<i>Justificación del Problema</i>	- 20 -
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	- 21 -
Plan de Implementación	- 22 -
<i>Objetivo General:</i>	- 22 -
<i>Objetivos Específicos:</i>	- 22 -
<i>Retorno de Inversión (ROI)</i>	- 28 -
Conclusiones y Recomendaciones.....	- 30 -
Anexos.....	- 32 -
Referencias Bibliográficas:	- 33 -

Resumen

En el presente reporte de caso realizado a la empresa ManSer S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, que se desempeña en la industria metalúrgica. Se detectó la falta de desarrollo de su marca empleadora.

Lograr desarrollar la marca empleadora en una organización otorga beneficios, como por ejemplo, reduce costos en procesos de reclutamiento y selección, fideliza a los colaboradores, genera una imagen de empresa atractiva, capta talentos y logra diferenciarse de la competencia.

Se propuso un plan integral para la consecución del desarrollo de la marca empleadora, a través de actores claves, como es el área de recursos humanos y la cúpula de directivos de la empresa. En donde a través de distintas acciones aplicadas, se logrará llegar al objetivo final, que es que ManSer S.R.L, se convierta en una empresa atractiva y con una perspectiva acorde a las exigencias sociales actuales.

Palabras Clave: Recursos humanos, *employer branding*, perspectiva de género.

Abstract

In the present case report made to the company ManSer S.R.L., located in the province of Córdoba, which works in the metallurgical industry. The lack of development of their employer brand was detected.

Being able to develop the employer brand in an organization provides benefits, such as, for example, it reduces costs in recruitment and selection processes, builds employee loyalty, generates an attractive company image, attracts talent and differentiates itself from the competition.

A comprehensive plan was proposed to achieve the development of the employer brand, through key actors, such as the human resources area and the company's leadership. Where through different applied actions, it will be possible to reach the final objective, which is that ManSer S.R.L, becomes an attractive company with a perspective according to current social demands.

Keywords: Human resources, employer branding, gender perspective.

Introducción:

Marco de Referencia Institucional:

Man-Ser S.R.L es una empresa que se desempeña dentro del sector metalúrgico, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. Fue fundada el 15 de octubre del año 1995, por el señor Luis Mansilla. Quien comenzó por los años 90' a trabajar en una importante compañía del sector, la cual se destacaba por la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, y le ofreció a Mansilla la oportunidad de ser el proveedor de la firma.

Comenzó rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, lo acompañaba en las tareas un familiar. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Luego logró instalarse en su propia planta, que años más tarde sumaría dos inmuebles más aledaños a la fábrica.

El primer gran paso hacia la expansión se dio en el año 97 cuando Luis Mansilla viajó a Alemania para adquirir una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), brindándole la oportunidad de ofrecer más servicios y productos.

En el año 2002, Man Ser paso de ser una empresa unipersonal, a convertirse en una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). Logrando acuerdos para producir en serie con grandes compañías como AIT S. A., y además siendo la única proveedora de Volkswagen Argentina S.A. de algunos productos.

Siguiendo con la cronología, en el año 2009 la empresa quedó a cargo de Julián Mansilla y Melina Mansilla, hijos del fundador. Estos fueron los responsables en el año 2012 de inaugurar una planta industrial nueva, con una superficie que redobló la anterior, en donde pudieron proyectar nuevas unidades de negocio.

Descripción de la problemática:

Man ser S.R.L cuenta con un departamento de recursos humanos escaso e ineficiente, en el cual se realizan solo algunas actividades propias del área.

También podemos mencionar el promedio elevado de edad de sus colaboradores, y la inexistencia de una estrategia para afrontar el recambio generacional. Sumado a que no tienen una mirada integral e inclusiva, ya que la mayor parte del plantel está conformado por hombres.

Además, queda en evidencia la falta de delegación y acumulación de tareas por parte de los dueños. Por otra parte, la empresa no está profesionalizada, esto es una transformación fundamental cuando existen cambios de generaciones familiares. Ya que las empresas empiezan a ser más competitivas, disminuyen los costos operativos, aumenta la rentabilidad y tienden a mejorar las relaciones¹. Por último, haremos referencia a la falta de estrategias de *marketing*, ya que la empresa solo cuenta con una página web (la cual se encuentra caída) para comunicarse con los clientes.

Resumen de antecedentes

En lo que respecta a antecedentes, podemos encontrar que Amadeo (2017) en su tesis de maestría de la Universidad de San Andrés, define a la Marca Empleadora como un activo organizacional clave, ya que asegura la vida de la compañía en el futuro, y además reconoce al factor humano como una fuente de valor, en un contexto en el que escasean los talentos. En su estudio arribó a la conclusión de que en los últimos años las nuevas generaciones han impulsado un cambio en las organizaciones, teniendo estas que adaptarse y buscar la manera de ser atractivas para los potenciales candidatos. De esta forma nace la Marca Empleadora, con la cual las compañías logran atraer, reclutar, reducir costos y convertirse en empresas modelos en el mercado laboral.

Dentro de las empresas que lograron desarrollar su marca empleadora de manera exitosa, y hoy gozan de sus beneficios encontramos el caso de, Unilever, Coca Cola, Arcor, Quilmes, P&G, Techint y sin lugar a dudas la filial local de Google².

Relevancia del caso

Es de suma importancia el estudio de la marca empleadora en este tipo de empresas familiares. Hoy en día las Pymes representan el 65% del empleo privado en la Argentina.³ Si las compañías pudieran desarrollar su *Employer Branding* de manera eficaz, obtendrían beneficios sustanciales, como, por ejemplo, pasarían a ser mas

¹ Forbes Digital. Fecha 08/07/2021. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuatro-pasos-esenciales-profesionalizar-gestion-una-pyme-n6450>

² *IProfesional Management*. Fecha 13/01/2017. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.iprofesional.com/notas/243515-Ranking-estas-son-las-10-empresas-de-Argentina-con-mejor-reputacion-como-marca-empleadora->

³ Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Fecha 2019. Fecha de consulta 27/04/2022. https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf

competitivas, reducirían costos operativos, y aumentarían la rentabilidad⁴. Siendo esto de gran ayuda para las sociedades, ya que, si la empresa mejora su producción y con esto sus ventas, necesitaría contratar mas colaboradores, generando así más empleo formal. Según datos de la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) las Pymes crearon 6.835 empleos formales en agosto del 2021⁵.

Las empresas familiares que no están profesionalizadas, sirven en muchos casos como primera experiencia laboral para los jóvenes. Tal es el caso, que el gobierno de la nación lanzó el programa *Te Sumo*, con el cual busca promover la inserción laboral en personas de entre 18 y 24 años de edad en Pymes del país⁶.

⁴ Forbes Digital. Fecha 08/07/2021. Fecha de consulta 09/04/2022.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/cuatro-pasos-esenciales-profesionalizar-gestion-una-pyme-n6450>

⁵ CAME. Fecha 31 de octubre de 2021. Fecha de consulta 27/04/2022.

<https://www.redcame.org.ar/novedades/11500/por-tercer-mes-consecutivo-crecio-el-empleo-en-las-pymes-crearon-6835-empleos-formales-en-agosto>

⁶ Argentina.gob.ar. Fecha 28/07/2021. Fecha de consulta 27/04/2022.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-programa-de-empleo-joven-te-sumo-0>

Análisis de Situación:

Descripción de la situación:

La empresa Man Ser S.R.L, es una compañía que explota su actividad en la ciudad de Córdoba, más precisamente en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. A cargo de la empresa se encuentra el núcleo familiar, encabezado por Julián Mansilla (Gerente). La compañía cuenta con 30 empleados, de los cuales el 90% son hombres, y el promedio de edad de los colaboradores es de 50 años. Man Ser S.R.L. está compuesta por los departamentos de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento y Diseño y Calidad.

Si bien el organigrama está definido, las tareas que se llevan a cabo no están descentralizadas por parte de la dirección, esto produce que sobre los hombros del gerente recaiga una innumerable cantidad de responsabilidades y decisiones. También se observan demoras en la producción y en la entrega de productos, produciendo cuellos de botella, algo inadmisibles para una empresa que pretende mantener los lineamientos de calidad y cumplimiento como uno de sus pilares.

Dentro de la organización se puede apreciar que el área de Recursos Humanos está muy limitada, no solo por la cantidad de colaboradores que la componen, sino también por las tareas que realiza.

Otro punto, es que deberían comenzar a diagramar como van a realizar el recambio generacional, debido al elevado porcentaje de edad de los colaboradores. Para así, asegurarse la cantidad y calidad necesaria de trabajadores que los acompañaran en los próximos años.

Por otra parte, es un momento oportuno para poner en marcha el plan de desarrollo de marca empleadora, logrando ser una empresa atrayente para aquellos talentos que actualmente prefieren trabajar en compañías más grandes en vez de una Pyme. Como así también hacer foco en los cambios de paradigma que las nuevas sociedades demandan día a día, tal es el caso de la inclusión y la perspectiva de género. En el siglo 21 ya no existen trabajos de hombres y de mujeres exclusivamente (Gadow 2013), es por eso que es crucial para la vida de Man Ser S.R.L. abordar esta temática. Hay una elección doble, tanto las empresas eligen a sus candidatos, como así también los

candidatos eligen las empresas donde trabajar, estos últimos tienen en cuenta la imagen y la cultura a la hora de tomar la decisión (Alles 2005).

Podemos encontrar que uno de los principales beneficios de la marca empleadora es que ayuda a la hora de atraer al talento que se busca, al mismo tiempo que se fideliza y motiva al colaborador que ya está dentro de la organización. Logrando así una competencia interna, que beneficiará el crecimiento de la compañía, permitiendo al fin y al cabo reforzar al activo más importante que es el capital humano⁷.

Análisis de Contexto:

Para profundizar sobre el contexto que afecta a Man Ser S.R.L, aportaremos un análisis PESTEL. Con esto tendremos una mirada más clara acerca de la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal con la cual convive la empresa a diario.

PESTEL:

Política	Económica	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Acuerdo F.M.I	Devaluación del peso	Población Vacunada	Internet de las cosas	Desechos Contaminantes	Doble indemnización

Factores Políticos: según el informe publicado por ADIMRA (Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina) detallan que “La actividad metalúrgica registró durante el primer bimestre del año un aumento del 1,8% en términos interanuales, producto de una variación de -0,6% en enero y un crecimiento de 4,2% en febrero. De esta manera, la producción se mantiene por encima de los niveles de 2019”.

8

⁷ Mercado *Management* y *Marketing*. Fecha 26/10/2021. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://mercado.com.ar/management-marketing/construir-una-marca-empleadora-efectiva/>

⁸ Página de ADIMRA. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Por otra parte, se destaca el acuerdo logrado por el gobierno argentino con el Fondo Monetario Internacional. Señaló Gerry Rice portavoz del F.M.I.⁹

Factores económicos: El peso argentino sigue devaluándose, en el año 2021 fue la segunda moneda que más porcentaje perdió con respecto al dólar¹⁰. Hoy en día en el país se manejan varias cotizaciones cambiarias (el dólar oficial, el dólar bolsa, el dólar blue, y el dólar solidario), que generan no solo incertidumbre, sino una inflación incontrolable. Ante esta situación las empresas tienen que ingeniárselas para sobreponerse a la inestabilidad y encontrar la manera de hacer más rentables sus negocios. ManSer S.R.L no es la excepción, su política de ahorro se basa en generar un acopio de materiales para que la fluctuación del dólar no los afecte tanto y así poder seguir sosteniendo el negocio y cumpliendo con sus clientes.

Por otra parte, los datos que arroja el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) estiman que el producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior ¹¹

Con respecto a la inflación, en el mes de febrero aumento en un 4,7% con en relación al mes anterior, y de 52,3% en consideración al corriente mes, pero del año 2021.
¹²

Por último, el Banco Central de la República Argentina prorrogó hasta el 30 de septiembre la Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva (LFIP), la principal vía por la que se canalizan los créditos a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). Hasta el momento, los préstamos otorgados a través de esta línea acumularon desembolsos por aproximadamente \$1.743 miles de millones, alcanzando a 219.000 empresas¹³.

Factores Sociales: Transcurre el segundo año de pandemia a nivel mundial, y Argentina tiene un total aproximado de 46 millones de habitantes. El 78% de la población

⁹ TÉLAM Digital. Fecha 31/03/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.telam.com.ar/notas/202203/588174-fmi-argentina-gobierno-acuerdo.html>

¹⁰ Página de Ámbito Financiero. Fecha 04/01/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.ambito.com/economia/dolar/el-peso-argentino-la-segunda-moneda-mas-devaluada-frente-al-2021-n5346186>

¹¹ Página de INDEC. Fecha Cuarto trimestre 2021. Fecha de consulta 09/04/2022. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

¹² Página de INDEC. Fecha 02/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

¹³ Página del Banco Central de la República Argentina. Fecha 22/03/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/prorroga-linea-financiamiento-productivo-MIPyMEs.asp>

cuenta con el cronograma completo de vacunación contra el Covid-19¹⁴. “Esto permite que se pueda volver a una nueva normalidad”, expreso el presidente Alberto Fernández.

El último informe relevado en septiembre de 2021 por el INDEC, estima que un 40,7% de los habitantes del país se encuentra por debajo de la línea de pobreza¹⁵.

La canasta básica alimentaria en el mes de febrero de 2022 subió un 52,3% con respecto al mismo período del año 2021¹⁶. Además de las complicaciones que trajo aparejada la pandemia, y los contagios por COVID-19, a las familias se les hace cada vez más difícil subsistir. Desde hace más de una década, los diferentes gobiernos de turno, han tratado de solventar a estas familias alcanzadas por la pobreza, otorgándoles ayuda y asistencia social para poder sobrevivir.

Por otra parte, si bien Argentina cuenta con un sistema de educación público y gratuito, no todos tienen acceso total. La falta de oportunidades, la falta de empleo y los altos niveles de indigencia, hacen que no todos los niños y niñas puedan terminar sus estudios, ni mucho menos ingresar a la universidad¹⁷. Los datos entregados por el Observatorio de Argentinos por la Educación, revela que, entre los jóvenes de los sectores más pobres de la Argentina, tan solo uno de cada diez (12,4%) llega a la universidad. “La educación es uno de los factores vinculados a las posibilidades de empleo, las mayores tasas de empleo se observan entre quienes cuentan con estudios secundarios o superiores completos” explicó Ivana Templado (FIEL)¹⁸.

Factores Tecnológicos: La Secretaría de la pequeña y mediana empresa, en el marco del plan de desarrollo productivo y con el objetivo de consolidar la reactivación económica con eje en el desarrollo regional y en la solución a los problemas estructurales de las MiPyMEs en Argentina, evaluó y seleccionó 12 proyectos de fortalecimiento y asistencia técnica diseñados por la RED de Centros Tecnológicos Metalúrgicos. Estos

¹⁴ Infobae Digital. Fecha 2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.infobae.com/america/coronavirus/vacunacion/>

¹⁵ Página INDEC. Fecha 19/04/2022. Fecha de consulta 19/04/2022. https://www.indec.gov.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xlsx

¹⁶ Página INDEC. Fecha 19/04/2022. Fecha de consulta 19/04/2022. https://www.indec.gov.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xlsx

¹⁷ Infobae Digital. Fecha 20/01/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.infobae.com/educacion/2022/01/20/solo-1-de-cada-10-jovenes-de-los-sectores-mas-pobres-llega-a-la-universidad-en-la-argentina/>

¹⁸ Infobae Digital. Fecha 20/01/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.infobae.com/educacion/2022/01/20/solo-1-de-cada-10-jovenes-de-los-sectores-mas-pobres-llega-a-la-universidad-en-la-argentina/>

proyectos implican una inversión pública-privada de más de 650 millones de pesos que se ejecutará durante el 2022, destinados a fortalecer las capacidades productivas de innovación locales y regionales, así como promocionar las ventajas competitivas regionales basadas en cadenas de valor estratégicas e incrementar la productividad de las MiPyMEs ¹⁹.

Otro punto clave es la incorporación de tecnologías digitales en las empresas, para poder, por ejemplo, ofrecer un producto a través de redes sociales, brindar información, e incluso poder realizar pagos a través de billeteras virtuales. También se destaca lo denominado Internet de las cosas (IoT) aplicado en las industrias 4.0, IIoT se refiere al uso de máquinas, dispositivos y sensores conectados en las aplicaciones industriales ²⁰.

Factores ecológicos: En la ciudad de Córdoba se fijaron parámetros y obligaciones para grandes generadores de residuos sólidos urbanos no residenciales. La resolución 0014/2022 de la Secretaría de Gestión Ambiental y Sostenibilidad de la Provincia de Córdoba, obliga a presentar ante el Registro de Grandes Generadores, una memoria descriptiva con las características del lugar de acopio, en función del tipo de local, de actividad y dimensiones del establecimiento, en resguardo de la higiene, salud y seguridad de la actividad²¹. La empresa Man Ser S.R.L no posee actualmente una política de ambiente y gestión de residuos. Por lo tanto, la manera de gestionar el control del aceite, es a través de recipientes, que una vez a la semana una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

Factores Legales

El Poder Ejecutivo, a través del Decreto 886/2021, extiende la emergencia pública en materia ocupacional hasta el 30 de junio de 2022. Dentro de este decreto se destaca que se irá reduciendo en forma gradual la llamada “doble indemnización” en función al siguiente cronograma y porcentajes:

¹⁹ ADIMRA. Fecha 14/01/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.adimra.org.ar/noticias/3833-nota-de-prensa-2---red-adimra-fortalecimiento-de-centros-tecnologicos>

²⁰ SAP. Fecha 2020. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-iiot-internet-of-things.html>

²¹ Boletín Municipal de la ciudad de Córdoba. Fecha 25/02/2022. Fecha de consulta 09/04/2022. https://static01.cordoba.gob.ar/boe/boletines/boletin_2022_00000417.pdf

- 75 % de la indemnización, desde el 1 de enero de 2022 y hasta el 28 de febrero de 2022;
- 50 % a partir del 1 de marzo de 2022 y hasta el 30 de abril de 2022; y
- 25 % desde el 1 de mayo de 2022 y hasta el 30 de junio de 2022.

Y quedará finalmente eliminada a partir del 1 de julio del 2022²².

Diagnóstico Organizacional:

Siguiendo con el estudio de caso, presentamos otra herramienta que es de gran utilidad para analizar la situación actual de ManSer S.R.L.

La matriz FODA, nos permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa.

Fortalezas	Oportunidades
Servicio postventa Empresa madura Calidad en sus productos Relación con los clientes Reputación Diversidad de clientes Normas ISO 9001	Lanzamiento programa “te sumo” ²³ Lanzamiento programa “Pymes para el mundo” ²⁴ Internet de las cosas
Debilidades	Amenazas
Departamento de RH ineficaz Delegación ineficiente de tareas No posee área de marketing Falta de perspectiva de género	Inflación Colaboradores con poca capacitación Ajuste cambiario Competencia Impuestos y retenciones

²² Editorial Errepar. Fecha 24/12/2021. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://blog.errepar.com/doble-indemnizacion-despidos-sin-causa/>

²³ Argentina.gob.ar. Fecha 28/07/2021. Fecha de consulta 27/04/2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-programa-de-empleo-joven-te-sumo-0>

²⁴ Argentina.gob.ar. Fecha 23/03/2022. Fecha de consulta 27/04/2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-presento-pymes-para-el-mundo-para-aumentar-las-exportaciones>

Poca atracción para potenciales talentos	
---------------------------------------------	--

Fortalezas:

Dentro de las fortalezas de ManSer S.R.L. podemos destacar su exclusivo servicio postventa que brinda a todos sus clientes, aún si estos se encuentran fuera de su garantía. La excelente relación que buscan tener con sus clientes y proveedores es uno de los factores que marcan la diferencia con la competencia, manteniendo así una superlativa reputación. Además, gracias a la certificación de las normas ISO 9001 que lograron implementar en la compañía, aseguran productos de alta calidad, atrayendo una diversa cantidad de clientes, no solo del rubro automotriz, sino también agropecuario.

Oportunidades:

El gobierno nacional a través del programa *Te Sumo*, ofrece la oportunidad a jóvenes para insertarse en el mundo laboral, y obtener su primera experiencia. Con esto ManSer S.R.L. tiene la oportunidad de contratar nuevos colaboradores, que traerán a la empresa *sangre fresca* para trabajar.

Sumado a esto, el gobierno nacional encabezado por Alberto Fernández, lanzó otro programa que beneficiara a las Pymes, como es el caso de *Pymes para el mundo*, el cual busca potenciar las exportaciones, aumentar la participación de las pequeñas y medianas empresas argentinas en el comercio internacional, y favorecer las competencias exportadoras para mejorar la competitividad y productividad. Siendo esta otra gran oportunidad para ManSer S.R.L. para lograr expandirse en el mercado.

En la actualidad se están desarrollando las llamadas industrias 4.0. implementando lo denominado internet de las cosas (IoT), se refiere al uso de máquinas, dispositivos y sensores conectados en las aplicaciones industriales. Esta implementación permite fabricar de manera inteligente, las empresas recopilan datos a partir de feedback del cliente. Los sistemas potenciados por IA pueden amalgamar estos datos relevantes para fundamentar el desarrollo y el control de calidad del producto. De esta forma se puede automatizar las máquinas y dispositivos robóticos, para optimizar la fabricación.²⁵

Debilidades:

²⁵ SAP. Fecha 2020. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-iot-internet-of-things.html>

Las debilidades hacen que Man Ser S.R.L. no alcance su máximo rendimiento, con ajustar algunas políticas y estrategias podrían lograr ser una empresa líder y más abarcativa en el mercado. Desarrollando un departamento de RR.HH. completo y óptimo, contratando profesionales que se encarguen de tareas específicas. Además de esta forma la gerencia podría delegar tareas, y enfocarse pura y exclusivamente a la estrategia del negocio. En cuanto al *marketing* les va a ofrecer un panorama más amplio, una forma de obtener más clientes, ofreciendo de manera eficaz sus productos y servicios. Por otra parte, ya que la tendencia del mercado laboral hace que los talentos prefieran trabajar en multinacionales antes que, en pymes, sería oportuno abrir un canal dentro de la empresa para que jóvenes profesionales y técnicos puedan ofrecer sus servicios a través de un Currículum vitae. Hoy en día la empresa cuenta con una ineficiente página web, que además de estar fuera de servicio, no posee una opción de “trabaje con nosotros”.

Amenazas:

Las amenazas que sufre ManSer S.R.L. son también amenazas que afectan a la competencia, la situación pandémica que lleva ya 2 años, hace que haya que reorganizar las tareas y los equipos de trabajo., extremando cuidados e implementando nuevas maneras de realizar las labores.

La situación económica que azota al país, genera una incertidumbre total para poder tomar decisiones acertadas a mediano y largo plazo. Esto sumado a la variación constante del dólar y las fluctuaciones que sufren los precios de las materias primas, hacen que se tomen determinaciones apuradas sobre la marcha para asegurar la producción y satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, la falta de delegación de tareas por parte de los directivos, forma un cumulo de estrés que perjudica a toda la organización. La mala implementación de las capacitaciones a los colaboradores repercute generando *cuernos de botella* en varios procesos de la producción y así demoran las entregas a los clientes.

Análisis específico:

Luego de haber analizado tanto el contexto externo, como interno de la empresa, ahora nos centraremos en aquellas actividades que forman parte de recursos humanos.

En primer lugar, nos implicaremos en el área de recursos humanos de Man Ser S.R.L. Hemos notado que solo llevan a cabo algunos procesos. El departamento está integrado únicamente por Melina Mansilla, lo cual hace que no pueda sola abarcar todos los subsistemas de RR.HH., como es el caso de diseñar un plan de capacitación acorde, realizar estrategias a corto y mediano plazo en cuanto a reingeniería de puestos, no poseen un manual de descripción de puestos. Tampoco realizan evaluaciones de desempeño, por ende, los colaboradores no reciben *feedback* con respecto a sus tareas diarias. Al no tener profesionales a cargo, los dueños temen delegar responsabilidades, por lo cual, se sobrecargan de tareas, y se alejan de la estrategia de negocio. Además, que tener mandos medios capacitados, es un punto de partida clave para luego poder implementar la marca empleadora, además que, capacitando al capital humano se lograría reducir demoras en la producción, reduciendo costos en un 15%, ya que los empleados tendrán más herramientas para realizar sus tareas y serán más efectivos.

En segundo lugar, cabe destacar que la empresa no dispone de un espacio donde los potenciales candidatos puedan enviar su Currículum vitae. Otro punto en contra es que no explotaron las oportunidades que brinda el mundo de las redes sociales, la compañía a través de estas herramientas, puede ofrecer sus productos de manera más visual, con videos e imágenes y así atraer nuevos clientes.

En tercer lugar, podemos mencionar que no aprovechan los beneficios que trae consigo el desarrollo de una marca empleadora. Con esta, obtendrían valiosos réditos, como, por ejemplo: atraer a los talentos deseados, al mismo tiempo fidelizar y motivar al personal que se encuentra ya trabajando, esto generaría competitividad y crecimiento dentro de la compañía, ya que refuerza el activo más importante de toda empresa: el capital humano²⁶. Sumado a esto, según *Corporate Leadership Council*, una marca empleadora atractiva puede reducir hasta un 50% los costos por nuevas incorporaciones, ya que el nuevo talento suele identificarse y comprometerse más con la forma de trabajo y muestra mayor disposición para aprender sus funciones²⁷.

Por último, podemos agregar que Man Ser S.R.L, no posee una mirada integral en cuestiones tales como la perspectiva de género, lo cual denota una cultura machista

²⁶ Mercado *Management y Marketing*. Fecha 26/10/2021. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://mercado.com.ar/management-marketing/construir-una-marca-empleadora-efectiva/>

²⁷ Mercado *Management y Marketing*. Fecha 26/10/2021. Fecha de consulta 09/04/2022. <https://mercado.com.ar/management-marketing/construir-una-marca-empleadora-efectiva/>

dentro de la organización, necesita adecuarse a los nuevos paradigmas que exigen las sociedades modernas, como es el caso de la inclusión laboral de las mujeres. Esto es algo que los jóvenes talentos observan antes de elegir en que compañía quieren trabajar. Las empresas hoy en día tienen que desarrollar políticas en perspectiva de género, de esta forma aportarían un beneficio para un grupo de la población que muchas veces es excluido. Así lograría convertirse en una empresa modelo dentro del rubro metalúrgico.

Marco Teórico:

Comenzamos acercando una definición de que es la administración de los recursos humanos, según Dessler (2011) son prácticas y políticas que se utilizan para manejar las relaciones personales de la función gerencial; mas específicamente, tareas como reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecerles a los empleados un ambiente seguro dentro de la organización.

Para el autor Chiavenato, “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. (Chiavenato 2011 p.6).

Afirma Martha Alles (2014) que dentro de las tareas que se pueden desarrollar en un área de Recursos Humanos tenemos: Subsistema de Recursos Humanos, Administración de personal, Relaciones gremiales.

Mencionaremos aquellas que serán abordadas a lo largo del trabajo. El subsistema de admisión, contempla actividades como, reclutamiento, selección e inducción.

Según Mondy (2010 p.150) “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. Por otra parte, tenemos que la selección es el proceso de elegir al mejor candidato para el puesto solicitado Mondy (2010). Por último, la inducción es el proceso de capacitación inicial, que se le brinda a los nuevos empleados para informarlos acerca de su puesto de trabajo, la organización y el equipo de trabajo Mondy (2010).

Para establecer un orden y que cada empleado sepa que hacer en su jornada laboral, es imprescindible contar con un manual de descripción de puestos, que, además, es beneficioso para la organización, ya que identifica las necesidades de capacitación y desarrollo Mondy (2010). Para cerrar brindaremos una definición de capacitación. Son aquellas actividades que se diseñan para otorgarle conocimientos y habilidades a los colaboradores para que puedan desarrollar sus labores Mondy (2010).

Siguiendo con las definiciones, es momento de hablar acerca del *Employer Branding*. El cual es una estrategia a largo plazo, para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados (tanto los que integran actualmente la organización, como aquellos que potencialmente lo harán a futuro) con respecto a una empresa en particular

(Sullivan 2004). Aplicar exitosamente el *Employer Branding* es lograr que la exposición y la reputación de la organización aumente, a tal punto, que la empresa sea considerada un lugar ideal para trabajar Sullivan (2004).

Del mismo modo, los autores Aguado y Jiménez (2017) opina que la marca empleadora aporta los siguientes beneficios: Una mayor inclinación de los candidatos hacia la empresa, una reducción de costos de atracción, y que, a la hora de negociar con potenciales candidatos, la propuesta no se basará únicamente en lo económico, sino que entrará en juego el valor que tiene la empresa como lugar de trabajo. Otro aspecto fundamental que destacan Aguado y Jiménez (2017) es que los empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización y su nivel de compromiso aumentará.

De forma similar, la autora Carolina Borracchia (2021), define que la marca empleadora trabaja sobre aspectos claves, como son: generar atracción, la reputación de la empresa, lograr un *match* cultural, los talentos, capacidades y competencias de los colaboradores, sus comportamientos, y finalmente también por los acuerdos salariales.

De igual manera, la autora Alles (2014) expresa que la marca empleadora se utiliza para describir la imagen de una organización. Dicha imagen se construye y se aprecia a través de los colaboradores actuales y futuros, los cuales destacan la reputación de la empresa. Esta construcción debe basarse en acciones concretas en materia de Recursos Humanos, siempre alineada a la dirección.

Por último, el autor Mosley (2007) define que el *employer branding* influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización.

Por otra parte, debemos facilitar una definición acerca de la cultura. Para lo cual la autora Borracchia (2021) hace referencia a la cultura, y la define como un conjunto de conocimientos, creencias, suposiciones y costumbres que caracterizan a una organización. Ritter (2008 pág. 41) hace referencia a la cultura organizacional, “es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”.

También es oportuno hablar sobre el *Empowerment*. El *Empowerment* o delegación de autoridad, es darle poder a los colaboradores para que tomen decisiones independientes en cuanto a acciones y recursos Chiavenato (2011).

Haremos una mención acerca de la perspectiva de género, ya que luego relacionaremos esta temática con las organizaciones. La perspectiva de género se refiere a la relación equitativa entre ambos sexos, sabiendo respetar las diferencias biológicas. Se busca la equidad de los géneros en cuanto a oportunidades Chavez Carapia (2004).

Para finalizar este apartado, vamos a tomar a los autores Kotler y Armstrong (2013) El marketing es gestionar relaciones reciprocas con los clientes. El objetivo es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

La empresa ManSer S.R.L. no cuenta con un área eficiente de recursos humanos, solo se realizan algunas actividades de recursos humanos, dejando de lado otras que habitualmente nutren al departamento y toda la organización.

Sumado a esto, y a partir de que el área de RR.HH. esta incompleta en cuanto a sus tareas, no poseen una estrategia acorde para prever el cambio generacional venidero dentro de la empresa. Muchos de sus empleados están por jubilarse y no tienen un plan para realizar el correcto recambio de colaboradores.

Aprovechando la necesidad de recambio de personal, la empresa debería tener una mirada mas amplia en cuanto a la perspectiva de género. Para poder posicionarse como una empresa modelo, y ser mucho mas atrayente para los jóvenes talentos.

Además, al no contar con un área de recursos humanos bien desarrollada, imposibilita la oportunidad de crear una marca empleadora dentro de la empresa.

Otro punto importante es la falta de estrategia de *marketing*, ManSer S.R.L. no implementó ningún plan al respecto, lo cual es crucial para una empresa que busca expandirse en el mercado y atraer nuevos clientes.

Por último, cabe destacar, que ManSer S.R.L. no esta profesionalizada, por ende, los dueños no logran delegar actividades, y se sobrecargan de tareas, alejándose de esta forma de la planificación estratégica.

Justificación del Problema

La empresa al no tener un área desarrollada de recursos humanos deja de lado tareas que son importantes para el día a día en una organización, que le propiciarían un orden y una certidumbre a corto y mediano plazo.

Al implementar algunos procesos como: descripción de puestos, reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitaciones eficientes, entre otros, la empresa lograría un nivel de orden mucho mas elevado y obtendría información útil para

implementar estrategias. Definiendo estas actividades como las bases para seguir desarrollando el área a futuro.

Por otra parte, al no tener una marca empleadora, la empresa no logra atraer candidatos capacitados. Con esto también, se alejan de la consideración de los jóvenes, que no ven a ManSer S.R.L. como una empresa acorde para desarrollarse laboralmente.

Además, podemos agregar que, no alcanzan un nivel de profesionalización acorde, con lo cual a los dueños se les hace muy difícil delegar tareas, ya que no encuentran dentro de la compañía aquellos mandos medios a quienes empoderar con responsabilidades.

Por último, desarrollar un plan de *marketing*, le permitirá a la empresa expandir su cartera de clientes, sumado a que lograrán una visual mas atractiva de sus productos y servicios.

Conclusión Diagnóstica

Por lo expuesto anteriormente, decimos que ManSer S.R.L. debería desarrollar primero su área de recursos humanos. Luego a partir de allí, llevar a cabo los cambios necesarios para poder ser una empresa modelo en el mercado. Logrando atraer candidatos cualificados, a través de los cuales, le permitirá a la empresa dar un salto de calidad, dejando atrás procesos ineficientes.

También, posicionarse como una empresa líder y atractiva en el rubro. Donde sea considerada un lugar placentero para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

Por ende, recomendamos a ManSer S.R.L. que formule un plan estratégico, haciendo hincapié en el desarrollo de su departamento de RR.HH. Ya que será el punto de partida para luego llevar a cabo todas las mejoras antes mencionadas en apartados anteriores.

Plan de Implementación

Objetivo General:

- Fidelizar a los colaboradores y atraer jóvenes talentos a ManSer S.R.L. desarrollando su marca empleadora.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar actividades para la implementación de la marca empleadora. Logrando atraer talentos a la organización.
- Desarrollar habilidades de los mandos medios y directivos, a través de un plan de capacitación integral. Logrando brindar herramientas a los colaboradores, y elevar sus competencias.
- Diseñar paquetes de beneficios para los empleados. Logrando fidelizar a los colaboradores, y destacar en el sector metalúrgico.

Alcance

Ámbito geográfico: El plan se llevará a cabo para la empresa ManSer S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba.

Temporal: Se estima un plazo de 12 meses.

Planificación N° 1: Actividades implementación marca empleadora.

Atracción de Jóvenes Talentos

Se implementará en ManSer S.R.L. una política de pasantías. Con el objetivo de ingresar a la empresa jóvenes profesionales, que al finalizar el entrenamiento podrían quedar efectivos dentro de la organización. El programa estará dirigido a jóvenes estudiantes de carreras como: Administración de Empresas, Recursos Humanos, Ingeniería Industrial, Ingeniería Electromecánica, técnicos metalúrgicos, metalmecánicos y afines. El rango etario de búsqueda será entre 20 y 27 años. Tendrá una duración de 6 meses, percibirán una remuneración de \$25.000 lo que nos refiere un costo de \$250.000 mensuales. e irán atravesando diferentes áreas de la empresa, con el seguimiento de un tutor. Se ofrecerá fortalecer los perfiles profesionales a través de diferentes prácticas, complementando la formación académica. En total se contratarán 10 pasantes, debiendo

ser mínimamente 6 mujeres, ya que es parte de la nueva política de género que queremos implementar en la empresa. (Ver anexo A)

Por otro lado, la empresa debe agregar un apartado ya sea en la página web o en las redes sociales, a partir del cual aquellos candidatos que deseen sumarse a la empresa puedan compartir su *Curriculum vitae*. Además, podría firmar convenios con universidades de la zona, ofreciendo realizar prácticas profesionales en el establecimiento.

Esta propuesta será evaluada por el área de recursos humanos. Al finalizar la pasantía se tomará la decisión de efectivizar a aquellos pasantes que se hayan destacado en su *trainee*. Si de 10 pasantes, 4 quedan contratados, la propuesta ha resultado beneficiosa para ManSer S.R.L. La limitación podría ser que no se consiga la cantidad suficientes de pasantes.

Realizar un análisis y descripción de puestos

El análisis y la descripción será realizada por nosotros. La finalidad de contar con un análisis y descripción de puestos es de suma importancia para ManSer S.R.L., ya que, le va a permitir ordenar los puestos, y se va a dejar constancia escrita acerca de cuales son las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto. Por otro lado, obtendrá beneficios en los procesos de reclutamiento y selección, con esta información el área de recursos humanos va a lograr una mayor especificidad de los perfiles necesarios a la hora de contratar colaboradores. Como así también, reducir costos a la hora de realizar reclutamientos y selección, uno de los tantos beneficios que otorga el *employer branding*. Es de vital importancia a la hora del desarrollo de la marca empleadora tener un departamento de recursos humanos ordenado y que tenga los procesos claros. Se realizarán entrevistas por puesto a los empleados, para que nos detallen su tarea habitual. Luego, se constatará la información con los jefes del área a través de otra entrevista, y por último se llevará a cabo una reunión con los directivos para terminar de ultimar detalles en cuanto al manual de puestos. La propuesta tendrá una duración de un mes. El costo de la acción es de \$3000.- por hora de trabajo, se calculan aproximadamente unas 40 hs totales. La limitación puede ser que no haya colaboración por parte de los jefes de área por desconocimiento del proceso, y que no se consiga recabar la suficiente información en los análisis. Se evaluará una vez finalizado por parte de la dirección, verificando que cada puesto quede correctamente protocolizado. (Ver Anexo B)

Recompensas Salariales

Se le otorgará al personal de ManSer S.R.L. todos los 7 de septiembre una recompensa económica equivalente a \$5000 por el día del metalúrgico. Esta acción brindará a los empleados un incentivo, y distinguirá a la empresa de la competencia. Tendrá un costo de \$150.000 mensuales. Se implementa a partir del 7mo mes, y se abonará con el recibo de septiembre de cada año. (Ver anexo C)

Planificación N°2: Plan integral de capacitación

Capacitaciones a los mandos medios

Esta etapa es fundamental para el correcto desarrollo profesional de la empresa. Capacitaremos a los mandos medios en varios aspectos, como, por ejemplo: Perspectiva de género e igualdad. Con esta capacitación se espera que al finalizar el dictado todos tengan una visión más amplia e integral, acorde a las demandas sociales actuales. Contar con un equipo de profesionales capacitados en esta temática facilitara el cambio cultural de ManSer S.R.L., además que será dar un paso más hacia una empresa moderna, en la cual los jóvenes talentos se sientan atraídos.

Otra de las capacitaciones que proponemos brindar es de Liderazgo empresarial, con la cual buscaremos obtener mandos medios empoderados en la toma de decisiones. De esta forma los dueños, podrán delegar tareas, para enfocarse de lleno en la estrategia de negocio. Esta formación llevará a ManSer S.R.L a convertirse en una empresa profesionalizada, en la cual cada uno realice sus tareas y cumpla su función dentro del organigrama. Además, es una estrategia para fidelizar a los mandos medios dentro de la organización.

Las capacitaciones se llevarán a cabo de manera remota, aprovechando el uso de las tecnologías.

La primera tendrá una duración de un mes, comenzando en el 4to mes, será brindada por la Universidad Nacional de Córdoba²⁸. Constará de una clase de 2 horas a la semana, la temática será basado en Identidad de género, Género y trabajo: desafíos para lograr equidad en los trabajos, Violencia de género, y Violencia de género Institucional. La evaluación de la capacitación brindada será a través de un cuestionario anónimo que

²⁸Formación en Género. Fecha de consulta 25/05/2022
<https://www.unc.edu.ar/extensi%C3%B3n/formaci%C3%B3n-en-g%C3%A9nero>

cada participante llenará finalizada la misma. Tiene un costo de \$25.000.- por cada mando medio, siendo un total de \$150.000.

La segunda capacitación, tendrá una duración de dos meses, estará a cargo de la Universidad Nacional de Córdoba²⁹, la cual otorga al finalizar el título de Curso de Liderazgo Personal. Se llevará a cabo de la siguiente manera. El primer mes de cursado será una clase semanal de 2 hs, en donde se brindará toda la teoría. El segundo mes de cursado, será también de 2 hs semanales, y se buscará poner en práctica todo lo aprendido. Para finalizar, en la última semana, se realizará una jornada de actividades, como por ejemplo *Role Playing*, en donde se pondrá a prueba a los mandos medios y se dará por finalizada la capacitación otorgando el título correspondiente. Tiene un costo de \$14.000.- por cada mando medios, siendo un total de \$84.000.-

Más allá de lo propuesto, también cabe mencionar que, al capacitar al personal, estaríamos brindándoles herramientas para desarrollar sus tareas, lo que trae aparejadas mejoras en la producción, eliminando demoras y cuellos de botella. Esta conjunción de progresos significará una reducción de costos en la producción que equivalen a un 15% aproximadamente.

Esta propuesta será evaluada por la responsable del área de recursos humanos, que verificará a través de reuniones con cada mando medio si han podido poner en práctica lo aprendido. La limitación será la capacidad de cada empleado de absorber los conocimientos y poder trasladarlos al día a día con sus respectivos equipos de trabajo.

Capacitaciones a los dueños

El correcto funcionamiento de una empresa, involucra indudablemente tener a todo el equipo de trabajo capacitado. Es por eso que en este caso brindaremos formación a sus dueños.

Realizaremos 2 capacitaciones, las cuales son brindadas por la Universidad Empresarial Siglo 21. Las limitaciones serán, el tiempo que disponen los dueños para realizar las capacitaciones.

²⁹ *Curso de Liderazgo Personal*. Fecha de consulta 25/05/2022.

<https://www.cursosadistancia.com.ar/universidad-nacional-de-cordoba/curso-de-liderazgo-personal>

La primera consta de 4 meses, comenzando en el 3er mes, es una Certificación en Gestión de la Empresa Familiar³⁰. El objetivo es lograr la sostenibilidad de las empresas familiares, logrando un crecimiento ordenado, mejorando aspectos como la armonía familiar y la cultura organizacional. Tendrá un costo de \$36.415.- cada uno, siendo un total de \$72.830.-

Y la segunda capacitación es una Diplomatura en Gerencia Empresarial³¹. El objetivo es poder brindarles a los dueños, una visión integral de la empresa y su responsabilidad social. Además, otorgarle herramientas de gestión, para lograr una dirección efectiva. Tendrá un costo de \$63.672.- cada uno, siendo un total de \$127.344.-

La evaluación será una entrevista personal con cada dueño, en donde verificaremos si las herramientas que adquirieron pudieron trasladarlas a la práctica.

Planificación N° 3: Plan de beneficios para los empleados

Paquete de Beneficios

Brindaremos un paquete de beneficios a los empleados. Con el objetivo de retener y fidelizar aquellos colaboradores que ya trabajan dentro de la empresa, como así también atraer aquellos candidatos que prefieren desempeñarse en empresas multinacionales en vez de Pymes. (Ver anexo D)

Los beneficios serán los siguientes, para aquellos puestos que tuvieran la facilidad de desarrollar su tarea a través de herramientas tecnológicas, se les brindará la posibilidad de trabajar 1 vez a la semana de manera remota. Respetando las jornadas laborales, y la remuneración habitual.

Otro beneficio será otorgar a cada empleado por el día de su cumpleaños la posibilidad de no asistir a trabajar en ese día. Teniendo en cuenta que los jóvenes valoran mucho las empresas que les permiten no solo desarrollarse profesionalmente, sino también, poder disfrutar de su vida fuera del trabajo, creemos que es una iniciativa positiva para ManSer S.R.L apuntando al cambio cultural y el desarrollo de marca empleadora que buscamos.

³⁰ *Certificado en Gestión de la Empresa Familiar*. Fecha de consulta 25/05/2022.

<https://21.edu.ar/oferta-academica/certificado-en-gestion-de-la-empresa-familiar>

³¹ *Diplomatura en Gerencia Empresarial*. Fecha de consulta 25/05/2022. <https://21.edu.ar/oferta-academica/diplomatura-en-gerencia-empresaria>

También, ofrecerles a los mandos medios un abanico de capacitaciones a elección, como puede ser: Cursos de paquete office, Cursos de idioma, Cursos de programación, etc. Siempre orientado a tener colaboradores capacitados y fidelizados con la organización.

Otra práctica beneficiosa para la empresa, es organizar una vez al mes un día para los empleados. En el cual todos los colaboradores de ManSer S.R.L. disfruten de una jornada recreativa con sus compañeros. La propuesta se podría llevar a cabo primeramente realizando una encuesta interna, en la cual los empleados responderán de manera anónima cual sería la actividad que más les gustase realizar, para luego implementarla. Esta práctica generará un clima interno muy armonioso, los colaboradores podrán conocerse aún más fuera del ámbito estrictamente laboral. Además, la motivación y el compromiso hacia la empresa aumentará, porque sentirán que son una gran familia trabajando.

Esta propuesta será evaluada por el área de recursos humanos, se realizarán encuestas de clima interno, para recibir *feedback* de los empleados. De esta manera sabremos si las acciones propuestas generaron satisfacción y que debemos mejorar de la propuesta. Dentro de las limitaciones, existe la posibilidad que por el rango etario de los empleados, no se sientan satisfechos con el paquete de beneficios otorgado.

Mejoras edilicias

Ambientar la sala de descanso y esparcimiento de los colaboradores. Sabemos que la tarea metalúrgica es demandante, y requiere de mucho esfuerzo físico. Es por eso, que se mejorará el espacio en el cual los empleados toman su refrigerio.

El cuarto contará con una cocina, un dispenser de agua, una mesa con sus respectivas sillas, y además también una tv con cable. Con esta propuesta lograremos que los colaboradores se sientan mas cómodos y valorados. Se realizará una charla informativa, en la cual se informará a los colaboradores las normas de convivencia que tendrán que cumplir dentro de este espacio de uso común.

Diagrama Gantt

Utilizaremos esta herramienta para dar muestra visual del tiempo en el cual serán implementadas las propuestas.

Acciones	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Análisis y Descripción de Puestos												
Capacitación N°1 Mandos Medios												
Capacitación N°2 Mandos Medios												
Capacitación N°1 Dueños												
Capacitación N°2 Dueños												
Plan Pasantías												
Día Empleado												
Edificio												
Bono Metalúrgico												

Presupuesto

Inversión	Detalle propuesta	Costo de la propuesta
Honorarios	40 hs por \$3000 C/U	\$ 120.000,00
Capacitación N°1 Mandos Medios	\$25.000 C/U	\$ 150.000,00
Capacitación N°2 Mandos Medios	\$14.000 C/U	\$ 84.000,00
Capacitación N°1 Dueños	\$36.415 C/U	\$ 72.830,00
Capacitación N°2 Dueños	\$63.672 C/U	\$ 127.344,00
Plan Pasantías	\$25.000 por mes C/U	\$ 1.500.000,00
Día Empleado	Comida+Bebida+Salón+Extras por jornada	\$ 720.000,00
Edificio	sa/silla \$40.000/Tv\$40.000/Cable\$4000 por agua\$4000 por mes/ Anafe\$20000	\$ 201.000,00
Bono Metalúrgico	\$5000 C/U	\$ 150.000,00
TOTAL		\$ 3.125.174,00

Retorno de Inversión (ROI)

Para medir el rendimiento obtenido con la propuesta utilizamos esta herramienta financiera, que compara el beneficio obtenido con respecto a la inversión realizada

El siguiente dato son las ganancias obtenidas por la empresa en el año 2018. Al ser la única información que disponemos, la iremos actualizando según inflación anual en Argentina. Con nuestra propuesta la empresa reducirá los costos de producción en un 15%.

Ganancias 2018: \$13.118.036,011.-

- Ganancias 2019: \$20.175.539,38.- (inflación 53,8%)
- Ganancias 2020: \$36.653.301,02.- (inflación 42,02%)
- Ganancias 2021: \$55.309.831,24.- (inflación 50,9%)
- Ganancias 2022: \$64.214.714,07.- (inflación a marzo 2022 16,1%)

- Reducción 15% costos producción: \$9.632.207,11

Inversión Total: \$3.125.174.-

$$\text{Calculo ROI} = \frac{9.632.207,11 - 3.125.174}{3.125.174} \times 100 = 208,21\%$$

Esto se explica de la siguiente manera, por cada 100 pesos invertidos por la empresa, obtendrá una ganancia de 208,21 pesos.

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente reporte de caso aplicado a la empresa ManSer S.R.L., encontramos deficiencias en el área de recursos humanos, en donde no se llevaban a cabo todas las tareas claves del departamento, problemas de superposición de tareas por parte de los dueños, demoras en la producción y posterior entrega. Además, al no tener una marca empleadora desarrollada, la empresa no es atractiva para los jóvenes talentos, ya que no conocen como es trabajar en el día a día, esto sumado a la cultura machista que predomina, hace que a la hora de que los jóvenes tengan que elegir, encaminen sus carreras en otras compañías.

Luego de todo este análisis presentado previamente, se implementa este plan de desarrollo de marca empleadora, en donde la empresa obtendrá beneficios sustanciosos.

Logrará fidelizar a los colaboradores, brindándoles capacitaciones, herramientas para mejorar su productividad, beneficios para su satisfacción. Además, se convertirá en una empresa atractiva, con una perspectiva amplia e inclusiva, que brinda oportunidades para aquellos jóvenes talentos que deseen formar parte de ManSer S.R.L a través de su programa de pasantías.

Por otro lado, reducirá costos de reclutamiento y selección, ya que tendrá una descripción de puestos desarrollada, reducirá costos y tiempos de producción al tener personal más capacitado. Tendrá a sus directivos enfocados puntualmente en la estrategia de negocio, delegando y empoderando a sus mandos medios.

Deseamos que la empresa continúe con el plan implementado, logre desarrollar su marca empleadora correctamente, y que se regocije con los beneficios que trae aparejados esta herramienta.

En cuanto a las recomendaciones, creemos que se debe contratar a un profesional de recursos humanos, que colabore con el desarrollo de la marca empleadora, como así también con las tareas del área.

Por otro lado, contratar a un responsable de *marketing*, ya que tendrá las habilidades para darle una mayor visualización a la empresa en cuanto a imagen, y será

un socio estratégico del sector de recursos humanos en el desarrollo de su marca empleadora.

Para finalizar, se recomienda que puedan cambiar su perspectiva y su visión, brindándole mas oportunidades a las mujeres, ya que eso va a hacer que se destaquen como empresa en el sector metalúrgico.

Anexos

Puesto:	Jefe Recursos Humanos	Categoría del puesto:	Jefatura
Departamento o grupo:	Recursos Humanos	Código del puesto o n.º de solicitud:	XXXXXX
Ubicación:	Córdoba	Necesario viajar:	No
Rango o nivel de salario:	\$XXXXXXXX	Tipo de posición:	Jornada <i>Full-Time</i>
Supervisor			
Dirección General		Edad: 30 a 50 años	Sexo: Indistinto
Descripción del puesto			
ROL Y RESPONSABILIDADES			
Planificar, Dirigir, Evaluar la operatividad del Área. Transmitir la cultura organizacional. Desarrollar estrategias en conjunto con la dirección			
Realizar:			
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación • Desarrollo • Registro de Empleados 			
REQUISITOS DE CUALIFICACIÓN Y FORMACIÓN			
Graduados de carreras de Grado: Licenciado en Recursos Humanos, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, y afines.			
Experiencia mayor a 5 años en puestos similares.			
Se valora Posgrados			
APTITUDES DESEABLES			
Liderazgo, Comunicación efectiva, Trabajo en Equipo, Manejo de Presiones, Gestión del Tiempo, Perspectiva de Género, Gestión de Equipos, Resolución de Problemas			
Revisado por:	XXXXXX	Fecha:	XXXX
Aprobado por:	XXXXXX	Fecha:	XXXX
Última actualización por:	XXXXXX	Fecha y hora:	XXXX

Anexo B

Plan Pasantías 2022

Carreras:

- Adm. empresas
- Recursos Humanos
- Ingeniería industrial
- Tecnicatura metalmecánica y afines

Enterate más acá

Anexo A

Bono por día del Metalúrgico

Amamos lo que hacemos

Cuidamos nuestro capital humano

Anexo C

Otorgamos beneficios para nuestros colaboradores

- Día de cumpleaños
- Capacitaciones
- Trabajo Híbrido
- Jornadas Recreativas
- Sala Descanso

Apoyamos a nuestro capital humano

Anexo D

Referencias Bibliográficas:

Aguado, M. y Jiménez, A (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara

Alles, Martha. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Santiago: Ediciones Granica de Chile SA

Alles, Martha. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. 1ªed. -Buenos Aires: Granica, 2005.

Alles, Martha. (2014) *La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. 1ªed. - Buenos Aires: Ediciones Granica S. A

Alles, Martha. (2002) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario* Buenos Aires: Editorial Granica, 2002.

Amadeo, Ezequiel (Julio,2017). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la generación y a las organizaciones*. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios, Buenos Aires. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10908/16973>

Borracchia, Carolina. (2021). *Data Driven Employer Branding La transformación digital de la gestión de la Marca Empleadora*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Borracchia Carolina.

Chavez Carapia, Julia del Carmen (2004). *Perspectiva de Género*. México: Entsunam

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9ªed. - México: Mcgraw Hill Interamericana Editores S.A

Dessler, Gary; Varela Ricardo. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Gadow, Fabiana. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*-1ªed.- Buenos Aires: Granica

Jiménez, Alfonso (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano, N.º 302. Octubre, 2015

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11ªed.- Pearson Educación, México, 2013

Mondy, Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*-11ªed.- Pearson Educación, México, 2010

Mosley, R. (2007). *Experiencia de cliente, cultura organizacional y marca empleadora*, Journal of Brand Management, Vol. 15, n° 2, p.123.

Ritter, Michael (2008) *Cultura Organizacional: Gestión y comunicación*- 1ªed.- Buenos Aires, La Crujía.

Snell, Scott; Bohlander, George (2013) *Administración de Recursos Humanos*- 16ªed. - Cengage Learning

Sullivan, J. (2004) *Los 8 elementos de una marca de empleo exitosa*. Recuperado de: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Leyes y Resoluciones

Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020.
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Decreto 4257/68 Art. 1º, Decreto 121/77 Art. 2º
<https://www.anses.gob.ar/jubilados-y-pensionados/informacion/trabajo-riesgoso-o-insalubre>

Boletín Municipal de la Ciudad de Córdoba Oficialía Mayor Coordinación Técnica del Boletín

https://static01.cordoba.gob.ar/boe/boletines/boletin_2022_00000417.pdf

Páginas web

ADIMRA.

<https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

<https://www.adimra.org.ar/noticias/3833-nota-de-prensa-2---red-adimra-fortalecimiento-de-centros-tecnológicos>

Ámbito Financiero

<https://www.ambito.com/economia/dolar/el-peso-argentino-la-segunda-moneda-mas-devaluada-frente-al-2021-n5346186>

Anses

<https://www.anses.gob.ar/jubilados-y-pensionados/informacion/trabajo-riesgoso-o-insalubre>

Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-presento-pymes-para-el-mundo-para-aumentar-las-exportaciones>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-nacional-lanzo-el-programa-de-empleo-joven-te-sumo-0>

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/generoydiversidadsexual/nuevosoficios>

Banco Central de la República Argentina.

<http://www.bcra.gov.ar/Noticias/prorroga-linea-financiamiento-productivo-MIPyMEs.asp>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios

https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf

_CAME

<https://www.redcame.org.ar/novedades/11500/por-tercer-mes-consecutivo-crecio-el-empleo-en-las-pymes-crearon-6835-empleos-formales-en-agosto>

Editorial Errepar

<https://blog.errepar.com/doble-indemnizacion-despidos-sin-causa/>

Employer Branding Lab.

<https://employerbrandinglab.com/employer-branding>

ForbesDigital.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/cuatro-pasos-esenciales-profesionalizar-gestion-una-pyme-n6450>

G-20.

<http://www.g20.utoronto.ca/2014/2014-1116-communique.html>

Iprofesional.

<https://www.iprofesional.com/notas/243515-Ranking-estas-son-las-10-empresas-de-Argentina-con-mejor-reputacion-como-marca-empleadora->

INDEC.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf

https://www.indec.gob.ar/ftp/documentos/Principales_indicadores_INDEC.xls

[x](#)

Infobae.

<https://www.infobae.com/educacion/2022/01/20/solo-1-de-cada-10-jovenes-de-los-sectores-mas-pobres-llega-a-la-universidad-en-la-argentina/>

<https://www.infobae.com/América/coronavirus/vacunación/>

Mercado.

[https://mercado.com.ar/management-marketing/construir-una-marca-
empleadora-efectiva/](https://mercado.com.ar/management-marketing/construir-una-marca-empleadora-efectiva/)

Municipalidad

de

Córdoba.

https://static01.cordoba.gob.ar/boe/boletines/boletin_2022_00000417.pdf

SAP.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-iot-internet-of-things.html>

Télam Digital.

[https://www.telam.com.ar/notas/202203/588174-fmi-argentina-gobierno-
acuerdo.html](https://www.telam.com.ar/notas/202203/588174-fmi-argentina-gobierno-acuerdo.html)