

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Posicionamiento de la Marca Empleadora en MAN-SER S.R.L. para
generar la atracción de nuevos talentos**

Sol Duboski

Legajo: RHU02739

DNI: 42.726.614

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022.

Agradecimientos

Quiero dedicar mis más grandes agradecimientos a mi mamá, papá, hermano, tía y tío, quienes estuvieron brindándome su apoyo incondicional durante estos años para que pueda finalizar mis estudios.

A mi abuelo y abuela, que, aunque ya no estén conmigo físicamente, sé que estuvieron y están dándome fuerzas todos los días.

Y a todas las personas que me acompañaron en este camino y que no sé cómo hubiera hecho sin su cariño.

Resumen

El objetivo del presente Trabajo Final fue desarrollar el concepto de Marca Empleadora en MAN-SER S.R.L., la cual es una empresa familiar dedicada a la metalúrgica, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. A lo largo de este trabajo se desarrolló tanto su significado como la importancia de su implementación en las empresas de la actualidad.

Por ello, se planteó, a través de la Marca Empleadora, posicionar a MAN-SER S.R.L. como una buena empresa para trabajar, buscando generar una atracción voluntaria del talento joven, incluyendo hombres y mujeres. Además, se explicó la importancia de que las empresas incluyan mujeres en su nómina de colaboradores, produciendo así equilibrios en cuestiones de género. Mediante estas acciones, el objetivo propuesto fue generar un aumento del 3% en las ganancias en un periodo de 6 meses. Así, el retorno de la inversión logrado con esta propuesta fue del 203%.

Se concluyó teniendo en cuenta la potencialidad de MAN-SER S.R.L. en el mercado, pero considerando la importancia de que comience a generar acciones en torno a la atracción de nuevos talentos, para evitar la disminución repentina de personal en el corto plazo.

Palabras claves: Marca Empleadora - Atracción de talento joven - Perspectiva de género.

Abstract

The objective of the present final work was to develop the concept of Employer Branding applied to MAN-SER S.R.L., which is a family business dedicated to the metallurgical industry, located in Córdoba province, in Argentina. This work developed both the meaning and the importance of its implementation in today's companies.

For this reason, through the use of the Employer Branding, it was proposed to position MAN-SER S.R.L. as a great place to work, fostering voluntary attraction of young talent, including men and women. Furthermore, the importance of the companies to include women in their list of employees has been highlighted, resulting in a balance in matters of gender. Through these actions, the proposed goal was to generate an increase of 3% in the earnings in a 6 months period. Therefore, the return of investment accomplished with this proposal was 203%.

The work concluded considering the potentiality of MAN-SER S.R.L. in the marketplace, taking into account the importance of beginning to generate actions involving the attraction of new talents, in order to avoid the sudden downsizing in the short term.

Key words: Employer Branding – Attraction of young talent – Gender perspective.

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situación</i>	7
Análisis PESTEL.....	8
Las 5 fuerzas de Porter	13
Análisis FODA	14
<i>Marco Teórico</i>	17
Marca Empleadora	17
Atracción del talento joven.....	18
Perspectiva de género	18
<i>Diagnóstico y Discusión</i>	20
<i>Plan de Implementación</i>	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Alcances	22
Acciones	22
Contratación de una consultora de Marketing.....	22
Creación de publicaciones de ofertas laborales y generación de convenios de pasantías....	24
Capacitación sobre perspectiva de género en las empresas y definición del cupo laboral ..	25
Marco de tiempo de la implementación	27
Evaluación del impacto de implementación.....	28
<i>Conclusiones</i>	30
Recomendaciones	30
<i>Referencias</i>	32
<i>Anexos</i>	35
Anexo I – Modelo de convenio marco	
Anexo II – Ejemplo de publicaciones de ofertas de empleo en LinkedIn	

Anexo III – Ejemplo de publicaciones de ofertas de empleo en Universia

Anexo IV – Modelo de convenio anexo

Anexo V – Temario de capacitación en perspectiva de género

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado se tiene como objeto de estudio a la empresa familiar MAN-SER S.R.L., perteneciente a la industria metalúrgica, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba.

A principios de los años noventa, Luis Mansilla se desempeñaba como empleado en una empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades y, debido a esto, le otorgó al señor Mansilla la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma. Este aceptó, rentó un galpón, luego una guillotina y plegadora y comenzó a trabajar empleando a un familiar. De esta forma fue como se originó la empresa que actualmente se conoce como MAN-SER S.R.L. Sin embargo, el 15 de octubre de 1995 es la fecha decretada fundacional, ya que hace referencia a cuando se instaló en su propia planta.

Con el paso de los años la cartera de productos y servicios brindados por la empresa se comenzó a ampliar, como así también la cantidad y calidad de los clientes a los que provee, incluyendo al día de hoy a empresas como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A., entre otras.

A partir del año 2009, la empresa queda a cargo de la segunda generación de Mansilla, Julián y Melina Mansilla. A su vez, existe un directorio familiar, compuesto por los tres hijos del fundador y su esposa.

La nueva dirección, en el año 2012, logra inaugurar una planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior. Desde sus orígenes, la empresa ha destinado inversiones en tecnología, lo que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

La planta hoy comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa; un área de mecanizado; un área de trabajos especiales; y una de compensadores de producción seriada. Además, cuenta con dos sectores de oficina: uno administrativo y uno de diseño.

Un hito muy importante de la historia de la empresa es que, en 2014, lograron la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos dentro de MAN-SER está a cargo de una de las dueñas de la empresa, Melina Mansilla. Las tareas tanto de selección de personal como

de liquidación de sueldo se llevan a cabo de forma externa, siendo el área de recursos humanos encargada de realizar las evaluaciones de desempeño y brindar las capacitaciones a todos los empleados.

En relación a las capacitaciones, la empresa planifica todos los años sus actividades de formación de recursos humanos, las cuales son plasmadas en el formulario de Plan de Capacitación. A su vez, estas formaciones deben ser solicitadas por los empleados y se evalúa la necesidad de ellas. Sin embargo, la implementación de las capacitaciones no garantiza que sean eficaces; esto se ve, sobre todo, en el sector de Mecanizado, dentro del área de Producción, donde se generan inconvenientes al producirse “cuellos de botella”, lo que provoca que no se puedan cumplir los plazos de entrega y una posterior disconformidad por parte de los clientes al recibir productos defectuosos.

A su vez, MAN-SER es una empresa conformada por treinta empleados, siendo el 90% de sexo masculino y que cuentan con una edad promedio por encima de los 50 años. En un corto-mediano plazo, estos empleados van a llegar a la edad jubilatoria y es posible que la empresa no tenga personal con el cual reemplazarlos. En las empresas que son modelos a seguir en la actualidad se recalca la importancia de contar con talento joven y de achicar la brecha de género existente en las diversas industrias, pero sobre todo en las que culturalmente predominan los hombres.

Para comenzar con esta atracción del talento podemos recurrir a una estrategia que combina las áreas de recursos humanos y de marketing, denominada *employer branding* o marca empleadora (de ahora en más ME).

Avellaneda (2020), en su investigación de tipo exploratoria y cualitativa, con el título “Impacto de la Marca Empleadora en empresas de la ciudad de Córdoba Capital” comenta que “el employer branding se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objeto de la misma” (p. 6).

Toda empresa debe tener en cuenta no sólo a su público externo, sino también al interno. El desarrollo de una ME puede colaborar para que todos los empleados conozcan la cultura de la empresa, se internalicen en ella y la compartan. De esta forma, no sólo se va a lograr la retención de los empleados ya pertenecientes sino también la atracción de nuevos talentos que ven y conocen a la empresa mediante los colaboradores actuales.

En relación con esto, Rivadero (2019) en su investigación de tipo exploratoria y cualitativa, con el título “La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la

provincia de Córdoba” explica que los talentos que necesitan las organizaciones de hoy en día son los “Millennial” y la generación “Z”, caracterizados por su desarrollo en el mundo digital desde una edad temprana. Según el libro MTK para RRHH de Linardi y Cortina (2017) (citado en Rivadero, 2019, p. 2), estas generaciones “representarán en el 2025 el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo, y que ellos mismos son los que eligen si trabajar o no en determinada empresa de acuerdo a los beneficios intangibles que esta le brinda, se hacen escuchar de acuerdo a sus necesidades personales y no dudan en cambiar de organización si no se encuentran trabajando a gusto”.

Por otro lado, se debe promover la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo y con alta responsabilidad, sobre todo en empresas de rubros como el de MAN-SER, donde los puestos son ocupados, por cuestiones de estereotipos, por hombres.

Jorge A. Paz (2019), en su trabajo de tipo cuantitativo titulado “La brecha salarial por género en Argentina: un análisis acerca de la segmentación laboral” expresa la necesidad establecida en las mujeres de tener que buscar trabajos que les permitan cuidar de su hogar:

Ellas por lo general se insertan en el segmento flexible (o no formal) del mercado de trabajo, el que incluye autoempleo, empleo a tiempo parcial, empleo informal, ocupaciones en firmas pequeñas y en ramas de actividad ligadas a las actividades de tipo reproductiva: salud, educación, cuidado, servicio doméstico. El segmento flexible les permite trabajar sin descuidar las responsabilidades al interior del hogar, que, como se dijo, recaen en ellas de manera desproporcionada (p. 159).

La importancia que tiene para MAN-SER comenzar a desarrollar un plan de marca empleadora radica en la necesidad atraer talento joven y lograr un equilibrio en cuestiones de género entre los empleados. La relevancia de esto se debe a que, en la actualidad, estos son requisitos que las personas, sobre todo de las últimas generaciones, miran de las empresas antes de querer ingresar a ellas y trabajar allí.

A su vez, la implementación de la ME busca que los empleados actuales incorporen la cultura organizacional, buscando posicionar a la empresa como un buen lugar para trabajar, logrando que el talento disponible llegue de manera voluntaria, convencidos no sólo por la retribución económica, sino también por aspectos no monetarios que los diferencian de otras organizaciones.

Análisis de situación

MAN-SER SRL es una empresa familiar dedicada a la actividad metalúrgica desde hace 27 años. Cuenta con una sede central ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724, en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba. A pesar de estar físicamente ubicada en Córdoba, posee clientes en otras provincias, como Buenos Aires, Tucumán, San Luis y Santa Fe.

La misión de la empresa es:

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (Canvas, 2022, p. 1).

Por otro lado, su visión se enfoca a “ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (Canvas, 2022, p. 1).

Para lograr cumplir con la misión y la visión, proponen una serie de valores para que su personal siga a la hora de hacer y decidir: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad (Canvas, 2022).

MAN-SER SRL trabaja con el estándar de calidad proporcionado por las normas ISO 9001 (2018). Estas normas especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

La empresa está conformada por 30 empleados, los cuales se reparten en las áreas de Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La responsable del área de Recursos Humanos es una de las dueñas de la empresa. Allí se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Estas últimas se utilizan para lograr la motivación de los empleados, junto a las evaluaciones de desempeño y los premios grupales.

La contratación de un nuevo empleado con formación en diseño o ingeniería se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área.

Una vez seleccionado el candidato, se solicitan los estudios médicos de ingreso. Luego de obtener el apto médico, se procede a la firma del contrato laboral y se abre el legajo del nuevo empleado.

El nuevo empleado es inducido a un conocimiento de la empresa de lo general a lo particular con el objetivo de que conozca la empresa, los procesos genéricos, el responsable del área donde se desempeñará, las tareas que realizará y sus pares. A su vez, se le entrega el reglamento interno en formato papel y se lo induce particularmente en materia de seguridad e higiene laboral. Por último, se le provee de los elementos de protección necesarios.

En lo que respecta al marketing, hasta la actualidad la empresa no ha realizado acciones de marketing, no cuenta con un área dedicada a la publicidad ni un asesor externo que les proporcione ayuda. El único medio publicitario con el que cuenta la empresa es su página web, la cual se encuentra en mantenimiento.

Para lograr comprender los contextos macro, micro e interno de la organización, se presentan a continuación tres tipos de análisis:

Análisis PESTEL

Factores políticos:

Las empresas están constantemente atravesadas por los eventos políticos ocurridos a su alrededor; en particular en la Argentina, donde se presenta una gran inestabilidad tanto política como económica.

Las elecciones de 2019 mostraron la polaridad de opiniones políticas que se presentan en el país hasta el día de hoy, enfrentándose, por un lado, el partido político Frente de Todos, encabezado por Alberto Fernández y, por el otro, el partido Juntos por el Cambio liderado por Mauricio Macri, quien buscaba su reelección.

Finalmente, las elecciones dieron por ganador a Alberto Fernández, quien se encuentra a cargo de la presidencia argentina hasta el 2023. A pesar de sus intenciones de recuperar el crecimiento económico del país, planteando una serie de medidas para establecer equilibrios económicos, sociales y productivos, el 2020 lo sorprendió con una pandemia

causada por el virus Covid-19. Por esto, el gobierno tuvo que implementar medidas de prevención para evitar que las personas se contagien y el virus se propague.

De acuerdo con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (2020):

El Estado argentino, apoyado científicamente por los señalamientos que la Organización Mundial de la Salud (OMS) y por las observaciones que los y las expertos y expertas en epidemiología de nuestro país impartían a diario, ha tomado desde entonces una serie de medidas destinadas a mitigar el impacto de la pandemia en la salud de la población —entre las que se destacan el aislamiento social, preventivo y obligatorio y el fortalecimiento del sistema sanitario— (...) (p. 3).

Indudablemente, el cierre tan repentino de las empresas del país provocó un fuerte golpe en la economía y la política argentina. Con respecto a la industria metalúrgica, de acuerdo con un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA), la producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en marzo del 2020, debido en parte a las dificultades relacionadas con el avance del coronavirus (citado en Télam, 2020).

Sin embargo,

La maquinaria agrícola y la producción de autopartes fueron los sectores que impulsaron la recuperación de la industria metalúrgica en 2021 y en el primer bimestre de 2022, con una participación preponderante de Córdoba y Santa Fe, las únicas provincias con crecimientos porcentuales de más del 20% (Télam, 2022, <https://bit.ly/3TIfYiq>).

Factores económicos:

Desde hace varios años la economía argentina presenta un alto grado de inestabilidad y dificultades para crecer. La crisis económica es permanente, la inflación provoca que los precios aumenten cada día, generando incertidumbre e imposibilidad de alcanzar los nuevos precios con los salarios. A su vez, el peso argentino se encamina a perder cada vez más valor debido a la suba incontrolable del dólar.

A esto, se le suma las condiciones provocadas por la pandemia de Covid-19 y la cuarentena, que dificultaron aún más lograr el crecimiento económico que había prometido Alberto en su asunción a la presidencia.

Las Naciones Unidas Argentina (2020) expresa que:

La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas) (p. 24).

Asimismo, menciona que un 60% de los hogares que fueron encuestados han visto disminuidos sus ingresos debido a las medidas preventivas tomadas contra el Covid-19 (p. 27).

De acuerdo a un estudio de la OIT (2020), las medidas de aislamiento pusieron en relevancia la informalidad laboral del sistema productivo argentino. Expresa que el freno de las actividades económicas impide que los trabajadores informales puedan trabajar por lo que no generan ingresos y son empujados hacia la pobreza (citado por las Naciones Unidas Argentina, 2020, p. 30).

Por otro lado, en febrero del 2022 comenzó la guerra entre Rusia y Ucrania, lo que trajo consecuencias a nivel mundial. En relación a la industria metalúrgica, la volatilidad del precio de los metales produce un encadenamiento productivo para diversos sectores industriales. Al ser Rusia uno de los principales países que exporta níquel, el precio de este metal aumentó un 69%. Mientras tanto, el aluminio y el cobre tuvieron aumentos menos elevados, de entre 5% y 15% (BAE Negocios, 2022, <https://bit.ly/3RoOXyV>).

Factores sociales:

Desde el año 2020 la sociedad a nivel mundial viene enfrentando las consecuencias derivadas tanto de la pandemia por el virus de Covid-19 como también de la cuarentena, sobre todo en Argentina, la cual tuvo una duración mayor que en otros países del mundo.

Las empresas tuvieron que realizar protocolos para que los trabajadores no se contagien y propaguen el virus al resto del personal, dejando a la empresa sin o con baja cantidad de empleados para realizar las tareas durante los 14 días de aislamiento.

A su vez, también se veía el miedo en el personal que debía ir a trabajar y no podía hacer trabajo remoto, como en el caso de los operarios de las fábricas. Durante el 2020 hubo mucha incertidumbre con respecto a esta enfermedad y sus posibles consecuencias tanto a corto como a largo plazo, por lo que los trabajadores debían respetar estrictamente los protocolos, lo que provocó muchos cambios en la manera de hacer las tareas y, seguramente, una menor productividad para las empresas.

Al día de hoy, los protocolos cambiaron y la forma de trabajar de a poco ha vuelto a la normalidad, pero un factor favorecedor para muchos que dejó la cuarentena fue el trabajo remoto; de esta forma, muchas empresas en la actualidad aplican el trabajo 100% *home office* o trabajo híbrido, que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto.

Además, a pesar de que el contexto de aislamiento afectó a toda la población, y la situación laboral de la misma, es posible observar que el impacto negativo del mismo fue mayor en mujeres que en hombres, las cuales ya se encontraban en una situación de mayor vulnerabilidad. Según las cifras del INDEC, la tasa de participación laboral de las mujeres evidencia claramente esta situación: previo a la pandemia era del 49,5%, casi veinte puntos por debajo de la participación laboral masculina. Y en el tercer trimestre del 2020 declinó en mayor proporción, alcanzando el 45,4%; mientras que la tasa de hombres se situó en 69% (Potetti, Doce y Velasco, 2021, p. 1).

Factores tecnológicos:

Una de las consecuencias de la cuarentena fue la implementación del trabajo remoto para los puestos que desarrollan tareas administrativas. Estos tienen la posibilidad de no asistir a las oficinas todos los días para realizar sus labores; en cambio, pueden realizarlos desde sus casas, contando con una computadora y señal de Wi-Fi. A su vez, las comunicaciones de la empresa a sus empleados o entre empleados ya no se realizan de manera presencial, sino que se utilizan plataformas como Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, entre otras.

Sin embargo, en industrias como la metalúrgica, la empresa también cuenta con empleados del área operativa que no pueden realizar sus tareas de forma remota ya que implican un esfuerzo físico. Así, las empresas deben considerar en sus presupuestos la

implementación de nuevas tecnologías en el área de Producción, para lograr una mayor productividad y un mejor rendimiento de los operarios.

Para ello, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) en un informe realizado en el año 2020, expresa que, en cuestiones de mejoras productivas, el 58% de las empresas metalúrgicas recurren a la adquisición de nuevas maquinarias o incorporación de tecnología. Por otro lado, solo el 28% de las empresas incorpora herramientas KAIZEN o tecnologías blandas de gestión para mejorar la productividad (p. 6).

A su vez, menciona que el 48% de las empresas metalúrgicas planea implementar tecnologías 4.0, estando el 78% de estas orientadas a realizar mejoras en sus procesos productivos y comercialización. Mientras tanto, el 22% restante busca desarrollar productos innovadores o servicios asociados a sus productos relacionados con nuevas tecnologías (p. 4).

Factores ecológicos:

En los últimos tiempos, la necesidad de incorporar el factor ecológico dentro de las actividades productivas cobró una mayor relevancia tanto para las personas como para las empresas. Cada vez más, la sociedad tiene una mayor conciencia en lo que respecta a la actividad de las empresas sobre el medio ambiente, qué hacen estas para cuidarlo o de qué manera lo afectan. Luego, con esta información, el consumidor final va a decidir si desea comprar algo que tiene un impacto negativo o positivo sobre el ambiente.

La industria metalúrgica trae consigo aparejado varios problemas que resultan de sus procesos y actividades. Sin embargo, la ADIMRA presentó ante la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable una guía donde mencionan medidas o prácticas para realizar la producción de forma sustentable, con el objetivo de mejorar productos y procesos de producción para reducir el consumo de recursos, el uso de materiales peligrosos y la generación de residuos en las actividades productivas. Entre ellas, se encuentran el cambio de materias primas o insumos por otras de menor peligrosidad para la salud o el medio ambiente; incorporación de nuevas tecnologías destinadas a mejorar la eficiencia en el consumo energético o de materias primas, sistemas que generen menor impacto ambiental y la incorporación de fuentes de energías renovables; reducción de contaminantes y la posibilidad de recuperar, reusar y reciclar materiales o subproductos del proceso, antes de descartarlos como residuo; entre otros (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, s/f, p. 24).

Factores legales:

Durante la época de cuarentena se dictaron una serie de políticas que amparan a los trabajadores de los distintos sectores, para poder protegerlos ante el repentino cese de tareas laborales y los posibles abusos de los empleadores. Así, se implementó el llamado Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), para los y las trabajadores formales.

(...) Incluye la postergación o reducción de contribuciones patronales, la Asignación Compensatoria al Salario para trabajadores/as a cargo del Estado, un sistema integral de prestaciones por desempleo y créditos a tasas subsidiadas para trabajadores/as independientes que no apliquen para el IFE. Asimismo, se dispuso la prohibición de los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor.

Por otro lado, para los y las trabajadores que no entraron en el ATP, se implementó un programa llamado Ingreso Familiar de Emergencia. “(...) Es una transferencia a trabajadores/as informales, monotributistas (categorías A y B), monotributistas sociales, trabajadores/as de casas particulares (formales o informales) y beneficiarios/as de la AUH o la Asignación Universal por Embarazo (AUE) o el plan Progresar.” (Naciones Unidas Argentina, 2020, p. 31).

*Las 5 fuerzas de Porter:**El poder del cliente:*

El poder de negociación del cliente es relativamente bajo debido a que los productos que se realizan son personalizados de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de cada cliente. De esta forma, MAN-SER marca una diferencia en cuanto a su competencia. Sin embargo, tienen poca visibilidad en cuestiones de marketing, ya que no invierten en este sentido.

El poder del proveedor:

Este es un factor relevante para MAN-SER ya que la relación con los proveedores se encuentra en uno de los puntos de su política de calidad. La empresa evalúa la calidad de sus proveedores, teniendo en cuenta el precio de los productos, las formas de pago y los plazos de entrega. Existen ciertos proveedores que se mantienen ya que cumplen con los requerimientos de calidad de la empresa; sin embargo, en el caso de insumos de consumo poco habitual, se solicita a varios proveedores potenciales la cotización y luego se elige cuál resulta más conveniente. Esto significa un bajo poder de negociación de parte de los proveedores ya que no existe uno sólo al cual MAN-SER acude, sino que cuenta con varias opciones para consultar y elegir.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Las barreras a la hora de entrar a este mercado son altas debido a los elevados precios que conlleva trabajar en este mercado y, a su vez, se suma la inestabilidad económica que caracteriza actualmente a la Argentina. Además, MAN-SER es una empresa que ya se encuentra posicionada desde hace muchos años en esta industria, teniendo de clientes a empresas grandes y de alta calidad.

La amenaza que generan los productos sustitutos:

El grado de amenaza en este caso es bajo ya que actualmente no hay productos que sustituyan a los generados en la industria metalúrgica para hacer, por ejemplo, partes de máquinas agrícolas o de vehículos. Además, MAN-SER realiza las piezas de forma personalizada para sus clientes.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Las empresas que representan una competencia para MAN-SER son Transfil SRL en el sector de extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire SRL en máquinas lavadoras y Empremet SRL en corte por plasma. Sin embargo, MAN-SER no tiene competidores o son muy chicos en plegado y punzonado y en protectores de bancada. Además, como mencioné anteriormente, realiza los productos con diseños personalizados de clientes con los que tiene una gran antigüedad.

Análisis FODA:

Tabla 1- Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Posee clientes de alta calidad y tamaño. ● El contacto con los clientes actuales y potenciales es personalizado. ● Cuentan con certificación normas ISO 9001, lo que requiere que se lleve a cabo una política de calidad. ● Su mercado se extiende a otras provincias, además de Córdoba, donde se encuentra la casa central. ● Posee una planta industrial con gran capacidad productiva. ● Utilizan tecnología innovadora. ● Se realizan capacitaciones al personal de manera constante. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Al ser una empresa de alta calidad, tiene oportunidades de exportar a otros países y competir con organizaciones internacionales del rubro. ● Con la implementación del trabajo remoto, el espacio de oficinas puede ser utilizado para otras actividades u objetivos. ● Formar parte del programa PROMOCIÓN INDUSTRIAL, creado por la provincia de Córdoba para PyMEs.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● No cuentan con una estrategia de marketing ni un asesor externo que se encargue de esta área. ● Existe una preponderancia de trabajadores hombres dentro de la empresa. ● Hay falta de delegación por parte del gerente general, Julián Mansilla. ● La edad promedio de los empleados actuales es de 50 años, lo que conlleva mayores riesgos, sobre todo en el área de Producción. ● Las capacitaciones brindadas a los operarios no son siempre eficientes. ● Por estas capacitaciones ineficientes se suelen producir cuellos de botella. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento de la competencia actual y aparición de nuevos competidores, tanto nacional como internacional. ● Inestabilidad económica provocada por la inflación constante y los cambios en el precio del dólar. ● Pérdida de clientes.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis realizado sobre el contexto tanto interno como externo de MAN-SER S.R.L. se puede concluir que es una empresa con una posición estable en el mercado, a pesar de las incertidumbres que genera la política y economía argentina. Tiene varias ventajas a su favor, como la poca competencia del sector, las barreras para entrar al mismo o que ya cuenta con clientes de alta calidad fidelizados.

Sin embargo, al poner mayormente el foco en cumplir con el cliente y con la calidad requerida por las normas ISO 9001, se deja de lado las acciones referidas al área de recursos humanos. Esto tiene como consecuencia que la empresa terceriza varias de las tareas que debe llevar a cabo esta área y también se presentan fallas en la eficiencia de las capacitaciones.

Por lo tanto, desde el perfil de recursos humanos se puede decir que esta área no se encuentra lo suficientemente desarrollada para dar soporte y retener a los treinta empleados con los que cuenta la empresa ni tampoco para atraer talentos nuevos.

La generación de planes estratégicos como el de marca empleadora es algo que las empresas con necesidad de permanecer en el mercado y crecer deben tener en cuenta. Esto se debe a que la oferta de empleos y organizaciones cada vez es más grande y las nuevas generaciones buscan incorporarse a empresas que estén alineadas, no sólo con sus necesidades económicas, sino también con sus valores. Las compañías deben estar en constante contacto con las problemáticas del mundo y del mercado, y buscar las formas de poder participar en sus soluciones. Así, las generaciones entrantes se sentirán parte de organizaciones que tienen responsabilidad social empresarial, factor que contribuye a que estas se posicionen en el ranking de buenas empresas para trabajar.

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan las definiciones correspondientes al presente trabajo, comenzando por la exposición del concepto de Marca Empleadora o *Employer Branding* y, luego, continuando al análisis más específico de los conceptos de: atracción del talento joven y perspectiva de género.

Marca Empleadora

Ambler y Barrow (1996) definieron la marca empleadora como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (citados en Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López, 2018, pp. 36-37). La relevancia de esta definición es debido a que Ambler y Barrow fueron los primeros teóricos en materia de marca empleadora.

Además, Snell y Bohlander (2013) exponen a la ME como *branding* y expresan que son los esfuerzos que realizan las empresas para demostrarles a sus empleados tanto actuales como futuros por qué esa empresa es un buen lugar para trabajar.

Rodríguez-Tarodo, Recuero Virto y Blasco López (2018) mencionan algunos de los beneficios de gestionar la ME:

- “Contribuye a una planificación estratégica del talento necesario para cumplir con los objetivos de la organización.
- Reduce la inversión en comunicación y en gestión de reclutamiento al segmentar y dirigirse a perfiles objetivo, evitando las improvisaciones y sobrecostes de último momento.
- Identifica los intereses y expectativas ayudando a la dirección a priorizar y mejorar la gestión de personas, la adaptación de nuevos empleados, y reduce el abandono.
- Incide en un mayor compromiso con la consiguiente mejora del rendimiento, la productividad y la satisfacción del cliente.
- Genera embajadores de marca, especialmente entre los propios empleados” (p. 40).

Por último, Aguado y Jiménez (2017) expresan que la marca empleadora es un factor de importancia a la hora de atraer a los candidatos deseados, ya que las empresas, a través de ella, proyectan los atributos más apreciados por sus empleados, plasmando la cultura y logrando una identificación con ella y, por lo tanto, con la organización.

Atracción del talento joven

Alles (2012) explica que la atracción “es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir” (p. 128).

Aguado y Jiménez (2017) mencionan la existencia de tres generaciones en el lugar de trabajo, los *baby boomers*, la generación X y la generación Y. Sin embargo, los pertenecientes a la generación Z de a poco van apareciendo dentro del mercado laboral.

Estos autores alegan que la mayoría de las estrategias utilizadas de ME, están dirigidas a la atracción y retención de los *millennials* y de la generación Z.

Por un lado, se encuentra la generación Y o *millennial*. Estos autores los describen como nativos digitales, ya que la relación que poseen con la tecnología ha hecho que desarrollen competencias diferentes a las de otras generaciones, como “el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red” (Aguado y Jiménez, 2017, p. 51).

Cañeque (2017), explica en su libro que esta generación, para elegir dónde trabajar, tiene en cuenta el nivel de participación y autonomía que le puede brindar la empresa, como también contar con jefes que los escuchen y los ayuden a desarrollarse. Además, consideran que la estructura organizacional sea flexible y horizontal.

Por otra parte, Aguado y Jiménez (2017) expresan que los jóvenes pertenecientes a la generación Z son supernativos digitales, dominando las tecnologías aún mejor que los *millennials*. Para atraer a este talento, las organizaciones tienen que cambiar su forma de comunicarse, ya que esta generación se caracteriza por preferir las comunicaciones en video, antes que en texto, como se venía haciendo. Esto se debe a que son capaces de procesar la información de manera rápida pero su capacidad de atención es limitada a un periodo de tiempo reducido.

“Hoy aceptan trabajar solo para aquellos empleadores que cumplen el conjunto de requisitos que les conviene, que buscan y desean” (Aguado y Jiménez, 2017, p. 73)

Perspectiva de género

Robbins y Coulter (2014) definen a la diversidad de la fuerza laboral como “las formas en que se diferencian y se asemejan entre sí las personas que forman parte de una

organización” (p. 101). A su vez, manifiestan que la diferenciación por género equivale a “el grado en que la sociedad maximiza las diferencias de los roles desempeñados por cada género (...)” (p. 88).

Snell y Bohlander (2013) explican que una barrera importante en el desarrollo laboral de las mujeres es el estereotipo que conserva la sociedad. Esto conlleva a que las mujeres no logren formar parte de lo que los autores llaman red de trabajo sólo para hombres, que es una red informal de empleados donde se comunican entre ellos las noticias pertinentes a oportunidades de empleo y, los hombres con mayor antigüedad ayudan y aconsejan a los de menor edad para crecer profesionalmente.

A su vez, un factor relevante es que las mujeres, en el pasado, contaban con menos años de experiencia trabajando o no tenían las mismas posibilidades que los hombres para acceder a formaciones profesionales. Sin embargo, los autores mencionan que esto es algo que en la actualidad está cambiando, ya que se han producido aumentos de mujeres graduadas de universidades y también entrando al mercado laboral (Snell y Bohlander, 2013).

En Argentina, en 1995, se promulgó la ley 24.576, que dentro de su artículo 1 expresa: “la promoción profesional y la formación en el trabajo, en condiciones igualitarias de acceso y trato será un derecho fundamental para todos los trabajadores y trabajadoras”.

Con esta ley se busca la igualdad de oportunidades tanto de acceso como de trato en el trabajo para hombres y mujeres, dejando de lado los sesgos, estereotipos y discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral.

De acuerdo con los conceptos abordados hasta aquí se puede afirmar que la planeación de la marca empleadora es una estrategia que puede actuar a favor de las empresas. Uno de los tantos beneficios que brinda su implementación es la atracción de los candidatos idóneos de acuerdo a las necesidades de la organización, tendencias del mercado, tipo de rubro, entre otras. Hoy muchas personas tienen la oportunidad de elegir donde trabajar y dentro de esa elección se encuentra una serie de requisitos que deben cumplir las empresas, como tener en cuenta la diversidad de la fuerza laboral, dando lugar para trabajar a personas jóvenes y también mujeres. La implementación de marca empleadora permite a las compañías cumplir con estos requisitos y, eventualmente, posicionarse como buenas empresas para trabajar.

Diagnóstico y Discusión

MAN-SER es una empresa con un alto potencial en el mercado, teniendo su atención enfocada principalmente en el cumplimiento de las normas ISO 9001 y en mantener los altos niveles de producción actuales, desarrollando productos para sus grandes clientes y compitiendo a nivel nacional y, quizás en un futuro, internacional. Sin embargo, dentro de las prioridades de la empresa, las tareas de recursos humanos se encuentran en un segundo plano.

Si bien el personal que actualmente está en la organización se encuentra fidelizado ya que poseen una gran antigüedad allí, estos son empleados mayores de cincuenta años. Como consecuencia, en un futuro no tan lejano, el personal comenzará a jubilarse con todo el *know how* adquirido en sus años de trayectoria en la empresa. Asimismo, no hay una planificación de acciones referidas a la atracción del talento idóneo, sobre todo teniendo en cuenta la necesidad de la empresa de atraer tanto personal joven como mujeres, a fines de generar un equilibrio en cuestiones de edad y género dentro de la organización.

Es importante que MAN-SER, para poder continuar en el mercado laboral en el largo plazo, comience a prestar atención a las problemáticas detectadas en relación al área de recursos humanos. Debido a las altas edades del personal que actualmente trabaja en la empresa, en el corto o mediano plazo esta podría sufrir un desabastecimiento del personal, generando que la compañía pierda el conocimiento que esos empleados adquirieron a lo largo de los años. Además, cuanto más crece una persona, sus habilidades físicas van cambiando, pudiéndose ver estas reducidas a niveles menores de los requeridos; esto es algo importante de tener en cuenta ya que, al tratarse de una empresa con una gran fábrica y niveles de producción elevados, las habilidades físicas son un requerimiento fundamental para mantener el proceso productivo constante.

Por otra parte, la contratación de mujeres puede generar un equilibrio en cuestiones de género dentro de la empresa; esto es importante ya que este tipo de industria suele estar caracterizada por ser “de hombres” y, por lo general, se presentan ambientes machistas. Proporcionar este equilibrio de género en la empresa puede lograr que se reduzcan los niveles de discriminación y la formación de estereotipos sobre las mujeres en industrias o trabajos que por muchos años fueron solamente de hombres.

Para resolver estas problemáticas mencionadas se recurre a la utilización de la marca empleadora con la finalidad de generar la atracción de los talentos necesarios para lograr equilibrios tanto de edad como de género en la empresa. La marca empleadora como estrategia competitiva es un factor cada vez más demandado en el mercado laboral; las empresas bien posicionadas no lo ven como una tarea más, sino que se designan equipos o áreas destinadas a su planificación y construcción. De esta forma, uniendo herramientas de marketing y de recursos humanos, se puede plantear a la ME como un instrumento para posicionar a empresas de todos los tamaños dentro de los rankings de buena empresa para trabajar o también denominados *great place to work*, generando así una atracción voluntaria del personal requerido en la compañía.

Por lo tanto, el objetivo en el corto a mediano plazo es comenzar a construir la marca empleadora para, de manera paulatina, lograr la contratación de nuevos talentos. Con su implementación se espera que, en el largo plazo, la compañía se posicione como buena empresa para trabajar, generando la atracción de talentos de forma voluntaria. A su vez, con esto se busca generar un aumento en las ganancias de la empresa.

Plan de implementación

Objetivo General

- Posicionar a la empresa MAN-SER S.R.L. como buena empresa para trabajar, con la finalidad de conseguir la atracción voluntaria de talento joven (hombres y mujeres), generando un aumento en las ganancias.

Objetivos Específicos

- Contratar a una consultora de Marketing con el objetivo de difundir la cultura de la empresa mediante la página web y redes sociales, para llegar a potenciales nuevos clientes y empleados.
- Crear publicaciones de ofertas laborales en portales de empleo de universidades de Córdoba, generando posteriormente convenios de pasantías con la finalidad de atraer talento joven.
- Capacitar a la alta dirección en cuestiones de perspectiva de género en las empresas y aumentar el cupo de contratación de mujeres al 20%.

Alcances

- Geográfico: la propuesta se llevará a cabo en la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, en la provincia de Córdoba, Argentina.
- Temporal: tendrá una duración de 6 meses, comenzando el 1° de diciembre del año 2022 y finalizando el 30 de mayo del año 2023.
- De contenido: se realiza una capacitación sobre perspectiva de género en las empresas, donde se desarrollan los conceptos principales relativos a estudios de género, las normativas correspondientes, la mujer y las relaciones laborales y los Planes de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y varones.

Acciones

Contratación de una consultora de Marketing

Se sugiere la tercerización del servicio de Marketing a una consultora especializada en ello para que desempeñe las funciones relacionadas con la publicidad de la empresa, tanto para atraer nuevos clientes como para que futuros empleados conozcan la cultura organizacional.

La necesidad surge ante la escasez de estrategias publicitarias por parte de la empresa, consiguiendo a sus clientes mediante el contacto presencial, por teléfono o por correo electrónico, por lo que se percibe una falta de actualización a las tendencias de marketing de la actualidad.

- Acciones específicas:

El pack brindado por la consultora de Marketing, llamada Craneo, de acuerdo al tipo de industria en la que se desempeña MAN-SER, está compuesta por los siguientes servicios:

- Activación de redes sociales (LinkedIn e Instagram): armado del perfil en cada plataforma, publicaciones semanales e historias destacadas en Instagram.
- Desarrollo Web: es la creación de la página web de la empresa, con las características mínimas (nombre, información básica de la empresa, productos/servicios y medios de contacto).
- La consultora sugiere utilizar Google Ads para aparecer entre las primeras opciones de Google, cuando las empresas provenientes de Córdoba y provincias de alrededor busquen los productos y/o servicios que brinda MAN-SER S.R.L.

El plan brindado por la consultora tiene como objetivo comunicar la cultura organizacional y las acciones que se llevan a cabo dentro de la compañía, generando estrategias de comunicación para que cada vez más personas conozcan a MAN-SER.

- Recursos involucrados:

La persona a cargo de la búsqueda y contratación de la consultora de Marketing es la responsable del área de Recursos Humanos, Melina Mansilla.

Por otro lado, el costo de contratación del pack sugerido por la consultora está compuesto por los siguientes costos:

- Activación de redes sociales: \$40.000
- Desarrollo web: \$35.000
- Google Ads: \$50.000

Esto da un costo mensual de \$125.000; debiendo pagar una vez por año \$8.470 de hosting y de dominio (.com.ar) de la página web. Por lo tanto, el primer mes de trabajo junto

con la consultora se deberá abonar \$133.470, y en los próximos cuatro meses un total de \$360.000 (activación de redes sociales y Google Ads), brindando un costo total de \$493.470.

- Marco de tiempo:

El proceso de reclutamiento y selección se realiza en un mes, desde el 1 de diciembre hasta el 31 del mismo mes, del año 2022. Por otro lado, la implementación del plan en materia de marketing se lleva a cabo dividido en dos secciones:

- Desarrollo web: aproximadamente un mes, iniciando el 1/1/2023 y finalizando el 31/1/2023.
- Activación de redes: se define un calendario de publicaciones entre la responsable de Recursos Humanos y la consultora de marketing, a fines de establecer las fechas en las cuales se publicarán las mismas en LinkedIn y en Instagram. Se plantea el contenido del calendario para su implementación por 5 meses, desde el 1/1/2023 hasta el 31/5/2023. A su vez, este calendario servirá para realizar una medición de cumplimiento en las acciones por parte del profesional en marketing.

A pesar de la fecha de finalización del plan de implementación, se espera que la consultora continúe colaborando con la empresa en la activación de redes sociales.

Creación de publicaciones de ofertas laborales y generación de convenios de pasantías

Se propone la generación de alianzas con universidades de la provincia de Córdoba que posean estudiantes de las carreras que se requieren en la empresa, de acuerdo con cada área.

- Acciones específicas:

Se realiza una breve exploración para conocer cuáles universidades de la provincia de Córdoba brindan las carreras que se requieren dentro de la empresa, como las Licenciaturas en Administración, Recursos Humanos, Contador Público, Seguridad e Higiene en el Trabajo, Abogacía, Diseño Industrial, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, entre otras. En base a esto, las universidades con las que se formarán alianzas serán:

- Universidad Nacional de Córdoba.
- Universidad Tecnológica Nacional.

- Universidad Empresarial Siglo 21.
- Universidad Católica de Córdoba.

Una vez obtenida esta información se procede a contactarse con las universidades y a consolidar esta alianza mediante la firma de un convenio marco (anexo I).

Por otro lado, se inicia con la creación de publicaciones de ofertas de empleo, para luego ser publicadas en el LinkedIn de la empresa y en una página web llamada Universia, la cual es un portal de empleo donde se encuentran diversas universidades de todo el mundo, y la empresa que publica puede decidir en cuáles de ellas compartir sus búsquedas. En este caso, las ofertas de pasantías serán compartidas con las cuatro universidades mencionadas, a fines de atraer estudiantes que deseen formar parte de MAN-SER (anexo II y III).

Una vez que los candidatos se hayan postulado a nuestras búsquedas, se debe corroborar que sean alumnos/as regulares de la universidad correspondiente, para luego proceder a gestionar el convenio anexo (anexo IV), el cual es el contrato de pasantía que se firma por el o la pasante, la empresa y la universidad.

- Recursos involucrados:

La responsable de ponerse en contacto con las universidades, crear las publicaciones de pasantía y gestionar los convenios correspondientes es Sol Duboski. Los honorarios se cobran por hora y tienen un valor de \$2.000.

En cuanto al costo de estas operaciones, la gestión de los convenios no posee ninguno. Asimismo, la publicación de las ofertas de pasantía en LinkedIn y Universia tampoco conllevan costos por abonar.

- Marco de tiempo:

El tiempo que conlleva realizar todas las acciones propuestas es de 2 semanas en total, trabajando 4 horas por día hábil. Durante la primera semana de marzo, se generarán los convenios marco con las universidades y la publicación de ofertas de pasantía en LinkedIn y Universia. Mientras que en la última semana del mismo mes se llevarán a cabo los convenios anexos de los pasantes que han sido seleccionados para formar parte de la empresa.

Capacitación sobre perspectiva de género en las empresas y definición del cupo laboral

Se sugiere capacitar a Julián y Melina Mansilla, quienes son dueños y responsables de MAN-SER S.R.L., sobre la importancia de incluir mujeres en la empresa, ya que es una cuestión relevante para disminuir los estereotipos de género en industrias culturalmente de hombres y, además, porque los jóvenes de hoy en día tienen en cuenta que, las empresas donde ingresan a trabajar, posean equilibrios en cuestiones de género.

- Acciones específicas:

Para ello, se propone contratar la capacitación denominada “La mujer en la empresa PYME” brindada por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), a través de su Escuela de Negocios (anexo V).

Esta formación se lleva a cabo de forma virtual y es no arancelado. Los objetivos que persigue son:

- Que las y los participantes puedan comprender los conceptos básicos de la perspectiva de género, cultura y normativa específica.
- Que las y los participantes tomen contacto con las relaciones laborales y el desarrollo de las mujeres en él.
- Brindar los conocimientos básicos y las herramientas necesarias para la introducción de la perspectiva de género dentro de las organizaciones.
- Brindar los conocimientos básicos y las herramientas necesarias para la introducción a los Planes de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y varones dentro de las organizaciones (CAME, 2022, <https://bit.ly/3EqvYzV>).

Una vez finalizado el curso, CAME otorga una certificación digital mediante un acto de entrega de diplomas que, en Córdoba, es entregado por la Federación Comercial de la Pcia. de Córdoba. Otra opción que brindan es recibir la certificación digital por la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional de Avellaneda, la cual tiene un costo de \$1800 pesos y se recibe luego de las 48hs de haberlo abonado.

Por otra parte, se plantea modificar el cupo laboral para la contratación de mujeres en la empresa. Actualmente, las mujeres ocupan sólo un 10% en la plantilla total de colaboradores, por lo que es importante elevar ese porcentaje a fines de generar un equilibrio de género dentro de la empresa. Por esta razón, se propone aumentar el cupo a uno del 20%; es

decir que, considerando que ya trabajan 3 mujeres en la empresa, se plantea la contratación de otras 3 mujeres más, para cumplir con el cupo del 20% (6 mujeres).

- Recursos involucrados:

El recurso profesional al que se recurre es la CAME, quien será la encargada de brindar la formación. Por otro lado, quienes participarán de esta capacitación son los dos dueños de la empresa, quienes poseen roles de alta responsabilidad dentro de la organización, Julián y Melina Mansilla.

Al tratarse de una capacitación no remunerada, no posee costos para su implementación. Sin embargo, si se desea obtener la certificación rápidamente, se debe abonar un costo de \$1800. Al ser un certificado por persona, el costo total por los dos dueños que participarán es de \$3.600.

En lo que respecta a la definición del cupo laboral, no se prevé ningún costo económico. Se necesitará la presencia del Gerente General y la responsable del área de Recursos Humanos.

- Marco de tiempo:

La duración de la formación es de 4 semanas, desde el 5 de diciembre del 2022 hasta el 2 de enero del 2023. La definición del aumento del cupo laboral para mujeres se hará una vez finalizada la capacitación, generándose reuniones semanales durante 1 mes con los responsables de cada área para comentarles sobre esta nueva incorporación de mujeres, determinando en cuales sectores de la organización se llevará a cabo. Esta última acción se llevará a cabo desde la segunda semana de enero hasta la primera semana de febrero del 2023.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acción/Mes Semanas			Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Contratación de una consultora de Marketing</i>	1° parte	Búsqueda y selección de consultora de Marketing Craneo	■																							
	2° parte	Generación de página web					■																			
	3° parte	Activación de redes sociales					■				■				■				■							
<i>Creación de publicaciones de ofertas laborales y generación de convenios de pasantías</i>	1° parte	Generación de convenios marco con 4 universidades de Córdoba																								
	2° parte	Publicación de ofertas de empleo en LinkedIn y Universia																								
	3° parte	Generación de convenios anexo, una vez seleccionados los pasantes																								
<i>Capacitación sobre perspectiva de género en las empresas y definición del cupo laboral</i>	1° parte	Capacitación en perspectiva de género y	■																							
	2° parte	Definición de cupo laboral					■																			

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de implementación

Para realizar la medición económica que tendrá la implementación de la propuesta se debe utilizar una herramienta denominada ROI (*Return of Investment*). Este es un indicador que nos permite conocer en qué medida la empresa gana o pierde dinero en base a las inversiones realizadas de acuerdo a cada acción propuesta. Su cálculo se basa en la siguiente fórmula:

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

Para que el resultado sea correcto, se deben actualizar las ganancias de MAN-SER a la inflación actual, teniendo en cuenta los años 2019, 2020, 2021 y hasta septiembre de 2022.

- Actualización de las ganancias de acuerdo a la inflación:
 - Ganancias 2018: \$13.118.036,11
 - Inflación 2019: 53,8%. Ganancias actualizadas: \$20.175.539,53.
 - Inflación 2020: 36,1%. Ganancias actualizadas: \$27.458.909,30.
 - Inflación 2021: 50,9%. Ganancias actualizadas: \$41.435.494,13.
 - Inflación acumulada septiembre 2022: 66,1%. Ganancias actualizadas: \$68.824.355,75.

- Beneficio propuesto del 3%: \$2.064.730,67
- Costos de la propuesta:
 - Servicios brindados por la consultora de Marketing: \$493.470.
 - Honorarios de Sol Duboski por acción 2: \$2.000 x 4 horas x 10 días hábiles: \$80.000
 - Certificado por UTN de la capacitación: \$3.600
 - Honorario de Sol Duboski por la creación del plan de implementación: 5% del beneficio propuesto: \$103.236,53
- Inversión total: \$680.306,53

$$\text{ROI} = \frac{2.064.730,67 - 680.306,53}{680.307} \times 100 = 203\%$$

El resultado obtenido representa un retorno de 203%, por lo que se puede concluir que por cada \$100 que invierta la empresa, obtendrá una ganancia de \$203.

Conclusión

Como conclusión, se puede notar la potencialidad de la empresa MAN-SER para crecer en el mercado, contando con fortalezas como son la calidad, innovación, tecnología, entre otras, que se requieren para proyectarse a largo plazo. Sin embargo, si bien esta empresa no tiene una alta rotación de personal, es importante que comience a utilizar herramientas que permitan la atracción e incorporación de nuevos talentos, a fines de que estos acompañen su crecimiento. Una herramienta utilizada por las empresas en la actualidad para conseguir este fin es la tratada en el presente trabajo, la marca empleadora o *employer branding*.

La gestión de este recurso va a permitir exteriorizar a la sociedad la cultura y formas de trabajo que posee MAN-SER y, además, generar alianzas estratégicas con universidades de la provincia de Córdoba, con los fines de brindarles a estudiantes sus primeras experiencias laborales. El beneficio que conlleva para la empresa es atraer talento joven, tanto hombres como mujeres, que brinden ideas nuevas a la empresa, considerando que estas generaciones tienden a ser más innovadoras y tecnológicas que las que actualmente trabajan en la empresa. Sumado a esto, la capacitación y el aumento del cupo laboral de mujeres va a permitir a MAN-SER posicionarse entre empresas que tienen en cuenta la perspectiva de género, un requisito que hoy en día está más presente en la población y en el mercado.

El aporte que la propuesta brinda a la empresa tiene como finalidad anticiparse a la disminución en la nómina de colaboradores debido a las jubilaciones que se producirán en el corto plazo y, a su vez, otorgarle una serie de herramientas estratégicas que la colocarán en el mercado con un valor diferencial, el cual, en el largo plazo, hará que MAN-SER se posicione como una buena empresa para trabajar. Para ello, la empresa debe comenzar a brindarle la relevancia necesaria al área de recursos humanos, dedicando esfuerzos y recursos para generar acciones desde allí que promuevan la atracción y retención de colaboradores y, también, al área de marketing, la cual debe ser la encargada de comunicar al exterior estas acciones.

Recomendaciones

Se recomienda en el corto plazo profesionalizar la gestión del área de Recursos Humanos, contratando a alguien que colabore con Melina Mansilla, actual responsable del área. La fundamentación se debe a que se podrán distribuir de mejor forma las tareas, con la

posibilidad de dejar de tercerizar el servicio de reclutamiento y selección de personal a una consultora externa, pudiendo disminuir costos.

Además, Julián Mansilla, Gerente General, podría comenzar a encargarle ciertas tareas y/o responsabilidades a Melina, ya que actualmente Julián posee una sobrecarga de tareas debido a su falta de delegación.

Por otro lado, se debería proporcionar una evaluación teórica posterior a las capacitaciones, para asegurar que los colaboradores la hayan comprendido efectivamente y, también, que la persona encargada de brindar estas formaciones se encuentre en el área de Producción durante una semana para colaborar con los operarios en la aparición de consultas o fallas sobre la nueva maquinaria. Esto impactaría en la disminución de los cuellos de botella, que actualmente se producen en la empresa, y, por lo tanto, se generaría un aumento en la productividad, logrando la satisfacción de todos los clientes.

A lo largo de este trabajo se han propuesto acciones para disminuir la discriminación contra las mujeres en el trabajo, pero, además, se considera que MAN-SER podría desarrollar un programa de inserción laboral para personas con discapacidad, luchando así con los diversos tipos de discriminación presentes en el mundo laboral.

Por último, en este trabajo se ha puesto el foco en la atracción de nuevos talentos; sin embargo, es importante el planteamiento de nuevas acciones para continuar con la retención de los colaboradores actuales. Una propuesta para generar esto en los empleados de ciertas áreas como Administración, Recursos Humanos, Finanzas, entre otras, es brindarles la opción de trabajar de manera remota ciertos días a la semana. Este es un beneficio que cada vez más empresas otorgan a sus empleados, en caso de que se sientan cómodos utilizándola.

Sin embargo, al área de Producción no se le puede brindar esta opción debido a que sus puestos requieren de habilidades físicas y presenciales. Por esta razón, para mantenerlos fidelizados, se podrían proponer beneficios como comisiones por cumplir ciertos objetivos, jubilaciones anticipadas, crear un buzón de sugerencias, entre otras. A su vez, otra manera de motivar a los empleados del área de Producción es brindándoles la posibilidad de terminar sus estudios empezados o comenzar nuevos, generando alianzas con colegios y universidades, dándoles oportunidades de crecimiento educativas y profesionales.

Referencias

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial: ALMUZARA.
- Alles, M. (2012) *Social Media y Recursos Humanos*. Editorial: Granica.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (s/f). *Guía para una producción sustentable*. Argentina.
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (2020). *Tecnología e innovación en las empresas metalúrgicas*. Argentina.
- Avellaneda, L. (2020). *Impacto de la Marca Empleadora en empresas de la ciudad de Córdoba Capital* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.
- Cañeque, M. (2017) *El nuevo liderazgo: 200 líderes reconocidos construyeron este exitoso estilo de conducción*. Editorial: Granica.
- Ley N° 24.576. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina. 9 de noviembre de 1995.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (2020). *Medidas del Estado argentino para la protección de los Derechos Humanos durante la pandemia del Covid-19*. Argentina.
- Naciones Unidas Argentina (2020). *Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental*. Argentina.
- Potetti, C., Doce, D. y Velasco Palo, L. (2021). *La brecha laboral de género en Argentina*. Argentina.
- Rivadero, I. U. (2019). *La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Editorial: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. y Blasco López, M. F. (2018). *Employer Branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Editorial: Pearson Educación S.A.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial: Cengage Learning Editores S.A.

BAE Negocios. (2022, 15 de marzo). *¿Cómo impacta el conflicto en Ucrania en la industria argentina?* BAE Negocios. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/columnistas/Como-impacta-el-conflicto-en-Ucrania-en-la-industria-argentina-20220315-0076.html>

CAME Escuela de Negocios. (2022). *La mujer en la empresa PYME*. Recuperado de <https://www.came-educativa.com.ar/course/la-perspectiva-de-genero-en-la-gestion-de-empresas-pymes/>

Canvas (2022). Información de empresa MAN-SER S.R.L. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/17084/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>

Paz, J. A. (2019). La brecha salarial por género en Argentina: un análisis acerca de la segmentación laboral. *Revista de Pesquisa e Debates em Ciências Sociais*, 22(1), 1-27. doi: <https://doi.org/10.5216/sec.v22i1.57894>

Télam. (2022, 23 de abril). *Maquinaria agrícola y autopartes, claves en la recuperación metalúrgica en las provincias*. Télam. Recuperada de <https://www.telam.com.ar/notas/202204/590348-maquinaria-agricola-autopartes-industria-metalurgica-provincias.html>

Télam. (2020, 3 de mayo). *La producción metalúrgica cayó 22,5% interanual en marzo.*

Télam. Recuperada de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/459078-produccion-metalurgica-cayo-interanual-marzo.html>

Anexos

Anexo 1- Modelo de convenio marco

CONVENIO MARCO DE PASANTIAS ENTRE [NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD] Y MAN-SER S.R.L.

Entre Man-Ser S.R.L., CUIT [N° de CUIT] representado en este acto por [Nombre completo del firmante], DNI [N° de DNI del firmante], en su carácter de [Cargo del firmante] conforme a [documentación que acredite cargo del firmante] en adelante “**LA EMPRESA**” por una parte y por la otra, la [Nombre de la Universidad], en adelante “**LA UNIVERSIDAD**” representada en este acto por [Nombre completo del firmante], DNI [N° de DNI del firmante], en su carácter de [Cargo del firmante], ambas denominadas, en conjunto, “**LAS PARTES**”; Se conviene celebrar el presente a fin de dejar constancia del acuerdo concluido entre las partes, tendiente a concretar un Sistema de Pasantías para estudiantes de “**LA UNIVERSIDAD**” en el marco de lo instituido por la Ley 26.427.

Tiene lugar el siguiente Convenio de Pasantías (en adelante, el “Acuerdo Marco”), sujeto a las cláusulas que a continuación se detallan:

PRIMERA: “**LA EMPRESA**” podrá incorporar dentro de su estructura administrativa a alumnos de todas las licenciaturas y carreras de título profesional dictadas por “**LA UNIVERSIDAD**” con el objeto de que estos puedan realizar pasantías prácticas en carácter de instrucción extra programática a las respectivas currículas con la finalidad de adquirir experiencia profesional que facilite la transición entre lo educacional y lo laboral.

A los fines del presente Acuerdo marco se denomina Pasantía a la extensión orgánica del sistema educativo a instituciones de carácter público o privado, para la realización por parte de alumnos, de prácticas relacionadas con la educación y formación, de acuerdo con la especialización que reciben, bajo la organización y control de “**LA UNIVERSIDAD**” a la que pertenece el alumno, durante un lapso determinado (la/s “Pasantía/s”).

SEGUNDA: Es requisito esencial para acceder a una Pasantía que el alumno posea la condición de regular en algunas de las licenciaturas o carreras de título profesional de “**LA UNIVERSIDAD**”, que no se encuentre asignado a ninguna otra Pasantía y que sea mayor de 18 años

TERCERA: Las Pasantías se extenderán durante un mínimo de dos (2) meses y un máximo de doce (12) meses, con una carga horaria semanal de hasta veinte (20) horas. Cumplido el plazo máximo establecido, una vacante de pasantía educativa puede renovarse a favor del mismo pasante, por hasta SEIS (6) meses adicionales, debiéndose firmar un nuevo acuerdo individual entre todas las partes, conforme el artículo 9° de la ley 26.427.

CUARTA: Por cada pasante se suscribirá un acuerdo Individual de Pasantías (el “Acuerdo Individual”) en el cual se incluirán: a) Nombre y apellido del pasante, número de CUIL y domicilio real; b) Denominación, domicilio y personería de las partes institucionales y datos de las personas autorizadas a suscribir el Acuerdo Individual, conforme el Acuerdo; c) Derechos y obligaciones de las partes; d) Plan de Pasantía educativa según lo establecido en el artículo 17 de la ley 26.427; e) Duración, horarios y sede de realización de la Pasantía educativa; f) Monto, fecha y lugar de pago de la asignación estímulo; g) Enumeración de las tareas asignadas al pasante; h) Régimen de asistencia y licencias por examen, enfermedad y accidente para el pasante; i) Régimen de la propiedad intelectual de las creaciones e innovaciones que resultaren de la actividad del pasante; j) Nombre y apellido y número de CUIL/CUIT de los tutores y de los docentes guías asignados por las partes referidas en el artículo 1° de la ley 26.427. k) Áreas en las que se realizarán las Pasantías l) Régimen disciplinario m) Deberá constar una declaración jurada de la entidad relativa al convenio colectivo de trabajo que aplica a su personal que realiza tareas asimilables a las que desarrollará el pasante.

QUINTA: En base a las pautas programáticas que en cada caso se fijen para las prácticas extra programáticas, **“LA UNIVERSIDAD”** procederá a realizar la búsqueda y selección de los estudiantes interesados, debiendo comunicar a **“LA EMPRESA”**, la nómina de los alumnos preseleccionados. Quedará a cargo de **“LA EMPRESA”** la selección final, debiendo comunicar, por cualquier medio fehaciente, la nómina de pasantes seleccionados dentro de los tres (3) días hábiles anteriores a la incorporación de los mismos. Deberá también indicar las condiciones de la Pasantía fijadas en la cláusula cuarta.

SEXTA: **“LA UNIVERSIDAD”** en coordinación con **“LA EMPRESA”**, facilitará y evaluará la evolución y desempeño del alumno. En tal sentido, podrá designar a uno o más docentes para que ejerzan esta función junto con el tutor asignado por **“LA EMPRESA”**. En caso de designarse docentes para la realización de esta tarea los mismos no percibirán suma alguna por parte de **“LA EMPRESA”** por dicha tarea.

SÉPTIMA: **“LA EMPRESA”** designará a un funcionario jerárquico de su planta para que cumpla las condiciones de guía, mientras se desarrolle la Pasantía.

OCTAVA: “LA EMPRESA”

- 8.1. Incluirá a los pasantes a su cargo en la Aseguradora de Riesgo del Trabajo que haya contratado para el resto del personal, en cumplimiento de lo dispuesto por el Ley 24.557 —Ley de Riesgos del Trabajo— y sus normas reglamentarias, y deberá acreditarlo ante la **“LA UNIVERSIDAD”**.
- 8.2. Deberá reunir las condiciones de higiene y seguridad dispuestas por la Ley 19.587 —Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo— y sus normas reglamentarias.
- 8.3. Abonará mensualmente a **“LA UNIVERSIDAD”** el 5 (cinco) % de la asignación estímulo de cada pasante en concepto de gastos administrativos.

- 8.4. Autorizará al pasante 1 (un) día de estudio en caso de examen parcial y 2 (dos) días de estudio para exámenes finales, no superando la cantidad de 10 (diez) días en todo el año lectivo.
- 8.5. Coordinará la ejecución del programa de Pasantías y designará a un representante para actuar frente a **“LA UNIVERSIDAD”** en el seguimiento del desarrollo de cada Pasantía.
- 8.6. Dentro de los treinta días de finalizada la Pasantía, **“LA EMPRESA”** deberá confeccionar un informe sobre las actividades realizadas y resultados alcanzados por el pasante, informe que será puesto en conocimiento de **“LA UNIVERSIDAD”** y tendrá carácter de reservado.
- 8.7. Deberá garantizar como mínimo, las siguientes licencias especiales, salvo que Convenio Colectivo que rige la actividad o bien la ley 20.744 y sus modificatorias sea más beneficiosa para el Pasante, sin que la asignación estímulo sufra descuentos: i) Por nacimiento de hijo (2 días corridos); ii) Por fallecimiento de cónyuge, padre o hijos (3 días corridos); iii) Por fallecimiento de hermano (1 día); iv) Por receso vacacional 7 días corridos cada vez que cumpla 6 meses de pasantía; v) No podrá rescindir los acuerdos individuales por causa de enfermedad o accidente, ya sea inculpables o las previstas en la Ley 24.557, ni por causa de maternidad. Las Pasantías de las alumnas se suspenderán en el período comprendido entre los CUARENTA Y CINCO (45) días anteriores al parto y hasta CUARENTA Y CINCO (45) días posteriores al mismo. Durante dicho período no percibirá la asignación estímulo de **“LA EMPRESA”**, más tendrá garantizada su reincorporación a la pasantía una vez cumplido los plazos antedichos.
- 8.8. Otorgará a los pasantes a su cargo una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la Ley 23.660 - Ley de Obras Sociales - y deberá acreditarlo ante la **“LA UNIVERSIDAD”**.

NOVENA: **“LA EMPRESA”** no asume, respecto a los pasantes, ningún tipo de obligación que no sea la de apoyarlos técnicamente en la realización de sus Pasantías. Los pasantes no estarán vinculados a **“LA EMPRESA”** bajo el régimen de relación laboral.

DÉCIMA: El presente Acuerdo entrará en vigencia el [Fecha de firma del convenio] y caducará el [Fecha de caducidad (1 año)] fecha en la cual se prorrogará automáticamente por períodos de 12 (doce) meses indefinidamente, mientras ninguna de las **PARTES** notifique fehacientemente a la otra, con 30 (treinta) días corridos de anticipación al vencimiento del mismo, su intención de no renovar el Acuerdo.- Sin perjuicio de lo antes expresado cualquiera de las partes podrán rescindir sin causa el presente Acuerdo, previa notificación por cualquier medio fehaciente efectuada con una anticipación de 30 (treinta) días, no generando a favor de las **PARTES** derecho alguno a percibir compensaciones ni indemnizaciones de ninguna clase. La pérdida de vigencia del presente Acuerdo, por el motivo que fuere, importará la conclusión inmediata, y sin necesidad de notificación alguna, de los Acuerdos Individuales celebrados en el marco del mismo.

DÉCIMO PRIMERA: Las **PARTES** se obligan a dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 20 de la ley 26.427 en cuanto a la registración del presente y de los Acuerdos individuales que en el futuro se concluyan.

DÉCIMO SEGUNDA: Con respecto al régimen de la propiedad intelectual de las creaciones e innovaciones que resulten de la actividad del pasante; este se encuentra reglamentado por los artículos 82 y 83 de la Ley 20.744. Los cuales establecen:

1. **Invencciones del trabajador.** Las invenciones o descubrimientos personales del pasante son propiedad de éste, aun cuando se haya valido de instrumentos que no le pertenecen. Las invenciones o descubrimientos que se deriven de los procedimientos industriales, métodos o instalaciones de **“LA EMPRESA”** o de experimentaciones, investigaciones, mejoras o perfeccionamiento de los ya empleados, son propiedad del **“LA EMPRESA”**. Son igualmente de su propiedad las invenciones o descubrimientos, fórmulas, diseños, materiales y combinaciones que se obtengan habiendo sido el pasante contratado con tal objeto.
2. **Preferencia de “LA EMPRESA” - Prohibición - Secreto.** **“LA EMPRESA”** deberá ser preferida en igualdad de condiciones a los terceros, si el pasante decidiese la cesión de los derechos a la invención o descubrimiento, en el caso del primer párrafo del artículo 82 de la ley 20.744. Las **PARTES** están obligadas a guardar secreto sobre las invenciones o descubrimientos logrados en cualquiera de aquellas formas.

DÉCIMO TERCERA: Los pasantes recibirán una suma de dinero en carácter no remunerativo en calidad de asignación estímulo, que se calculará sobre el salario básico del convenio colectivo aplicable a **“LA EMPRESA”**, y que será proporcional a la carga horaria de la Pasantía. En caso de haber más de un convenio aplicable en **“LA EMPRESA”**, se tomará en cuenta el más favorable para el pasante. Para el caso de que la **“LA EMPRESA”**, no cuente con convenio colectivo, se aplicará para el cálculo de la asignación estímulo, el salario mínimo, vital y móvil, en forma proporcional a la carga horaria de la Pasantía.

Los pasantes recibirán, conforme a las características de las actividades que realicen, todos los beneficios regulares y licencias que se acuerden al personal según se especifique en la reglamentación.

“LA UNIVERSIDAD” le cobrará a **“LA EMPRESA”** una suma equivalente al 5% del valor de la asignación estímulo que esta última deba abonarle al pasante. Dicho importe no podrá ser imputado al pago del pasante por ningún concepto.

DÉCIMO CUARTA: Fijase el cupo máximo de pasantes previsto en el artículo 21 de la ley 26.427, en función del plantel total de trabajadores con contrato de trabajo por tiempo indeterminado, conforme a la siguiente escala:

- a) En empresas de hasta DOSCIENTOS (200) trabajadores, UN (1) pasante por cada DIEZ (10) trabajadores en relación de dependencia por tiempo indeterminado;
- b) En empresas de DOSCIENTOS UNO (201) trabajadores en adelante: SIETE POR CIENTO (7%).

Cuando las pasantías se realicen en organismos o entidades de la Administración Pública nacional, provincial o municipal, el número de pasantes o practicantes por cada una no podrá exceder el SIETE POR CIENTO (7%) de la planta de personal financiada y aprobada en la respectiva normativa presupuestaria.

Las personas con discapacidad definidas en el artículo 2 de la ley 22.431 quedan exentas del cómputo del cupo como pasantes. Tampoco se computarán para calcular el cupo de pasantes a los trabajadores por tiempo indeterminado contratados bajo regímenes especiales para personas con discapacidad.

En todos los casos la entidad deberá disponer como mínimo de UN (1) tutor, pudiendo su titular revestir ese carácter cuando sus condiciones personales, legales o profesionales y otras circunstancias hayan sido la causa determinante de la actividad y sin las cuales ésta no podría proseguir.

Salvo disposición distinta que surja del convenio colectivo de trabajo aplicable, **“LA EMPRESA”** deberá disponer de UN (1) tutor por cada DIEZ (10) pasantes. Los tutores deberán estar presentes en el sector en que se cumpla la Pasantía durante todo el horario de su desarrollo.

DÉCIMO QUINTA: PROYECTO PEDAGÓGICO

El sistema de Pasantías educativas busca contribuir a la formación académica de los estudiantes de **“LA UNIVERSIDAD”** interesados en estudiar y contribuir de forma práctica y reflexiva en el mundo productivo

El objetivo de **“LA UNIVERSIDAD”** es ofrecer un sistema de Pasantías, donde el alumno pueda aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera al campo profesional y laboral. Nuestra meta es formar y capacitar estudiantes y profesionales para que lideren soluciones y se involucren en estos ámbitos.

Este sistema de Pasantías ofrecido por **“LA UNIVERSIDAD”** brinda la oportunidad de aprender o reforzar el conocimiento de forma práctica. Impulsando la metodología de aprender haciendo, porque creemos, que la experiencia práctica es la oportunidad de validar los conocimientos y al mismo tiempo de evaluar cuánto se comprende sobre un tema y qué necesidad tenemos de seguir aprendiendo sobre él.

Esta alternativa no solo obedece a la demanda de las distintas organizaciones y empresas, sino también a los jóvenes estudiantes que plantean la necesidad de llevar su conocimiento y consolidarlo en la práctica a través de la experiencia. Dicha experiencia desde el punto de vista pedagógico tiene como finalidad fortalecer los siguientes aspectos.

1. Introducir a partir de esta vivencia al alumno en el ejercicio de la profesión
2. Consolidar conocimiento a través de la vivencia practica
3. Tener la posibilidad de que una vez terminada la practica el alumno tenga una alternativa laboral formal

El Sistema de Pasantías esta generado a partir de un conjunto de acciones orientadas a abrir espacios de aprendizajes para que los estudiantes de carreras universitarias puedan conocer en detalle y en la marcha experiencias consideradas como novedosas, exitosas y de eficiencia comprobada, que son llevadas a cabo en Organizaciones y Empresas Privadas Públicas o Sociales.

DÉCIMO SEXTA: Las personas autorizadas para la firma de los Acuerdos Individuales salvo convención en contrario serán: [Nombre del firmante o persona autorizada a la firma del convenio anexo], en nombre de **“LA UNIVERSIDAD”** y [Nombre del firmante o persona autorizada a la firma del convenio anexo] en nombre de **“LA EMPRESA”**.-

DÉCIMO SÉPTIMA: Las **PARTES** se someten expresamente a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Córdoba para cualquier divergencia que entre ellas pudiere suscitarse, dejando constituido los siguientes domicilios especiales: **“LA EMPRESA”** en Calle [Domicilio fiscal, localidad, provincia] y **“LA UNIVERSIDAD”** en [Domicilio fiscal, localidad, provincia]. Dichos domicilios subsistirán a todos los efectos del presente en tanto no se notifique otro distinto por cualquier medio fehaciente -

El presente convenio queda sujeto a modificaciones en virtud de futuras adecuaciones que pudieran surgir de acuerdo a la ley 26.427.

En prueba de conformidad se firman 2 (dos) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto a los [__] días del mes de [_____] de [_____], en la Ciudad de Córdoba, Capital de la Provincia del mismo nombre.

Firma de la Empresa

Aclaración

Firma de la Universidad


Aclaración

Anexo 2- Ejemplos de publicaciones de ofertas de empleo en LinkedIn

Programa de Pasantías 2022


MAN-SER MAN-SER S.R.L.
Córdoba, Argentina (Presencial)

 Media jornada · Prácticas

 De 11 a 50 empleados

 1 antiguo alumno

 En busca de personal
[Prueba Premium gratis](#)

[Solicitar](#) 

[Guardar](#)

Descripción del empleo

Desde MAN-SER S.R.L. nos comprometemos a darle oportunidades a estudiantes de diversas universidades para que puedan vivir su primera experiencia laboral en una empresa que podrá aportarles grandes conocimientos.

Requisitos parte de nuestro **Programa de Pasantías**:

- Ser **estudiante regular** de la Universidad Nacional de Córdoba, de la Universidad Tecnológica Nacional, de la Universidad Empresarial Siglo 21 o de la Universidad Católica de Córdoba.
- Ser **alumno de las carreras** de: Administración, Recursos Humanos, Contador Público, Seguridad e Higiene en el Trabajo, Abogacía, Diseño Industrial, Ingeniería (Electromecánica, Industrial, Mecánica).
- **Disponibilidad** para realizar una pasantía en modalidad part time por un periodo de **18 meses**.
- ¡Muchas ganas de **aprender y trabajar en equipo!**

Las **tareas que desempeñarás dependerán del área del que quieras formar parte**, entre ellas: Administración (Compras o Ventas), Recursos Humanos, Diseño, Calidad o Producción.

Los puestos por cubrir son para trabajar de manera presencial en la planta ubicada en barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba, Argentina.

¡Esperamos tu postulación y estamos muy contentos de que desees ser parte de este gran proyecto!

Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Anexo 3- Ejemplos de publicaciones de ofertas de empleo en Universia

Programa de Pasantías 2022

MAN-SER S.R.L.

Argentina

Quiero apuntarme

Compartir en [Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#)

CONDICIONES DESCRIPCIÓN REQUISITOS

Condiciones ^

- 📄
Contrato
 Contrato de prácticas
- 📅
Jornada
 Part time
- 🕒
Horario
 Sin especificar
- 💰
Remuneración
 Sin especificar

Descripción del puesto ^

Desde MAN-SER S.R.L. nos comprometemos a darle oportunidades a estudiantes de diversas universidades para que puedan vivir su primera experiencia laboral en una empresa que podrá aportarle grandes conocimientos.

Requisitos para ser parte de nuestro Programa de Pasantías:

- Ser **estudiante regular** de la Universidad Nacional de Córdoba, de la Universidad Tecnológica Nacional, de la Universidad Empresarial Siglo 21 o de la Universidad Católica de Córdoba.
- Ser **alumno/a de las carreras de:** Administración, Recursos Humanos, Contador Público, Seguridad e Higiene en el Trabajo, Abogacía, Diseño Industrial, Ingeniería (Electromecánica, Industrial, Mecánica).
- **Disponibilidad** para realizar una pasantía en modalidad part time por un período de **18 meses**.
- ¡**Muchas ganas de aprender y trabajar en equipo!**

Las tareas que desempeñarás dependerán del área del que quieras formar parte, entre ellas:
 Administración (Compras o Ventas), Recursos Humanos, Diseño, Calidad o Producción.

Los puestos por cubrir son para trabajar de manera presencial en la planta ubicada en barrio San Pedro Nolasco, provincia de Córdoba, Argentina.

¡**Esperamos tu postulación y estamos muy contentos de que desees ser parte de este gran proyecto!**

Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes soluciones Industriales Inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

Anexo 4- Modelo de convenio anexo

**ANEXO CONVENIO MARCO DE PASANTIAS
ENTRE [NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD] Y
MAN-SER S.R.L.**

OBJETO

El presente Anexo, tiene por finalidad, teniendo en cuenta el Convenio Marco de Pasantías entre la “**NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD**” en adelante “**LA UNIVERSIDAD**” y “**MAN-SER S.R.L.**”, en adelante “**LA EMPRESA**” firmado con fecha [fecha de firma de convenio marco], en el que se estipula que cada acuerdo con un pasante entre las Partes será realizado por separado a través de un acuerdo en particular, se decide realizar el presente “**ACUERDO INDIVIDUAL DE PASANTIA**”.

1. Datos del alumno incurso en la presente pasantía (el “Pasante”):

Apellido y nombre: Nombre completo del alumno

CUIL numero de CUIT del alumno

D.N.I número de DNI

Legajo: Legajo estudiante de la Universidad

Fecha de nacimiento: fecha del alumno

Domicilio real: Domicilio del alumno, localidad, provincia

T.E: número de teléfono (COD + teléfono)

2. Datos de “LA EMPRESA” donde el pasante desempeñará sus funciones

Denominación: **MAN-SER S.R.L.**

Domicilio: calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba.

Personas autorizadas a suscribir el presente acuerdo: Persona autorizada a firmar

Cargo: Cargo de la persona autorizada a firmar el convenio en el convenio marco

Tutor: Nombre del tutor designado por la empresa

CUIL/CUIT: CUIT del tutor

Área de desempeño de la pasantía: Área de desempeño

Tareas a desempeñar por el pasante: Tareas a desempeñar

Duración de la pasantía: duración en meses desde: fecha de inicio hasta: fecha de finalización

Días y horario: 4hs. diarias - de lun. a vie. de hora de ingreso hs. a hora de salida hs.

Monto, fecha y lugar de pago de la asignación estímulo: El Monto de la asignación estímulo será de monto en letras (\$ monto en número) dicho monto deberá ser abonada exclusivamente por “**LA EMPRESA**” entre el 1 y el 05 de cada mes, quedando “**LA UNIVERSIDAD**” eximida de todo compromiso en tal sentido. “**LA EMPRESA**” le abonará al Pasante, de la siguiente manera forma de pago.

Obra Social: Nombre de Obra Social

ART: Nombre de ART

3. Datos de “LA UNIVERSIDAD” :

Personas autorizadas a suscribir el presente acuerdo: Persona autorizada a firmar

Personería: Cargo de la persona autorizada a firmar el convenio en el convenio marco

Tutor: Tutor por parte de la Universidad **CUIL/CUIT:** CUIT del tutor

4. **Plan de pasantía educativa según lo establecido en el artículo 17 de la ley 26427:** que el alumno a lo largo de su pasantía pueda reforzar su conocimiento en forma práctica, aplicándolo en el desempeño de sus tareas.

5. Se establecen las siguientes licencias especiales, salvo que Convenio Colectivo que rige la actividad o bien la ley 20744 y sus modificatorias sea más beneficiosa para el Pasante, sin que la asignación estímulo sufra descuentos: i) Por nacimiento de hijo (2 días corridos); ii) Por fallecimiento de cónyuge, padre o hijos (3 días corridos); iii) Por fallecimiento de hermano (1 día); iv) Por receso vacacional 7 días corridos cada vez que cumpla 6 meses de pasantía.

6. **Enfermedad y accidente:** Por enfermedad justificada el Pasante no podrá exceder 10 días y por accidente según lo que determina la Ley 24.557 —Ley de Riesgos del Trabajo— y sus normas reglamentarias. Los ACUERDOS INDIVIDUALES DE PASANTIA no podrán rescindirse por causa de enfermedad o accidente, ya sea inculpables o las previstas en la Ley 24557, ni por causa de maternidad. Las pasantías de las alumnas se suspenderán en el período comprendido entre los CUARENTA Y CINCO (45) días anteriores al parto y hasta CUARENTA Y CINCO (45) días posteriores al mismo. Durante dicho período no percibirá la asignación estímulo de **LA EMPRESA**, más tendrá garantizada su reincorporación a la pasantía una vez cumplido los plazos antedichos.

7. **Licencias por examen:** Un (1) día de estudio en caso de examen parcial y dos (2) días de estudio para exámenes finales, no superando la cantidad de diez (10) días en todo el año lectivo.

8. **Régimen de la propiedad intelectual:** el mismo se encuentra reglamentado por los artículos 82 y 83 de la Ley 20.744. Los cuales establecen: a) **Inventiones del trabajador.** Las invenciones o descubrimientos personales del Pasante son propiedad de éste, aun cuando se haya valido de instrumentos que no le pertenecen. Las invenciones o descubrimientos que se deriven de los procedimientos industriales, métodos o instalaciones de “**LA EMPRESA**” o de experimentaciones, investigaciones, mejoras o perfeccionamiento de los ya empleados, son propiedad de “**LA EMPRESA**”. Son igualmente de su propiedad las invenciones o descubrimientos, fórmulas, diseños, materiales y combinaciones que se obtengan habiendo sido el Pasante contratado con tal objeto; b) **Preferencia de “LA EMPRESA”- Prohibición - Secreto.** “**LA EMPRESA**” deberá ser preferida en igualdad de condiciones a los terceros, si el Pasante decidiese la cesión de los derechos a la invención o descubrimiento, en el caso del primer párrafo del artículo 82 de esta ley. Las partes están obligadas a guardar secreto sobre las invenciones o descubrimientos logrados en cualquiera de aquellas formas.

9. **Derechos y Obligaciones de las Partes**

Del pasante

- Deberá cumplir con el reglamento interno vigente en “**LA EMPRESA**”, incluido el control de asistencia y disciplina.

- El Pasante deberá considerar información confidencial toda aquella recibida en el ejercicio de las responsabilidades de esta pasantía.

De “LA EMPRESA”

- Deberá incluir al Pasante en la Aseguradora de Riesgo del Trabajo.
- Otorgará a los pasantes a su cargo una cobertura de salud cuyas prestaciones serán las previstas en la Ley 23.660 - Ley de Obras Sociales - y deberá acreditarlo ante la **“LA UNIVERSIDAD”**.
- Respetará los Regímenes de asistencia, Enfermedad y accidente, de la propiedad intelectual y Licencias por examen que se establecen en el presente ACUERDO INDIVIDUAL DE PASANTÍA.

El presente ACUERDO INDIVIDUAL DE PASANTÍA **podrá renovarse o prorrogarse** por 6 meses, mediante una solicitud escrita por parte de **“LA EMPRESA”** dentro de los 10 días anteriores al vencimiento del presente ACUERDO INDIVIDUAL DE PASANTÍA. Y podrá suspenderse mediante aviso fehaciente de **“LA EMPRESA”** al Pasante con una antelación mínima de 30 días.

Firma del Pasante

Aclaración

Firma de la Empresa

Aclaración

Firma de la Universidad

Aclaración

Anexo 5- Temario de Capacitación en perspectiva de género

Unidad Didáctica 1: Aspectos teóricos sobre los estudios de género

- I. Introducción
- II. El aporte del movimiento feminista
- III. Sexo, género e identidad de género
- IV. Modelo hegemónico: patriarcado y androcentrismo
- V. Formas de la discriminación ejercida sobre la mujer: estereotipos y techo de cristal
- VI. Las ventajas de la participación de las mujeres
- VII. Marco Normativo
- VIII. Actividad: resolución de casos
- IX. Bibliografía

Unidad Didáctica 2: Mujeres y relaciones laborales

- I. Introducción
- II. ¿Qué significa la división sexual del trabajo?
- III. Género y relaciones de género: el enfoque de género incorporado a los ciclos de proyectos
- IV. Empoderamiento de las mujeres: una estrategia para avanzar en la igualdad de género
- V. Actividad: resolución de casos
- VI. Bibliografía

Unidad Didáctica 3: La incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones

- I. Introducción
- II. Algunos términos y desarrollos conceptuales
- III. El concepto de género en las Organizaciones
- IV. Mujeres en el mundo laboral y en la toma de decisiones
- V. Diagnóstico de las brechas de género
- VI. Actividad: resolución de casos
- VII. Bibliografía

Unidad Didáctica 4: Planes de igualdad de oportunidades

- I. Introducción
- II. Introducción a la Igualdad entre mujeres y varones
- III. Introducción a las Buenas Prácticas Laborales dentro de las organizaciones
- IV. Abordaje de la temática de la igualdad entre mujeres y varones dentro de la organización
- V. Acciones en pos de mejores organizaciones
- VI. A modo de conclusión

VII. Actividad: Taller de proyecto de elaboración de acciones promotoras de la igualdad de oportunidades dentro de la organización

VIII. Bibliografía.