Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“Plan estratégico de marca empleadora para Man-Ser S.R.L.”

Alumno: Leandra Eugenia Ocaranza

DNI:30208288

Legajo: VRHU024447

Profesor: German Müller

Termas de Rio Hondo, Santiago del Estero, 2025

Resumen

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de marca empleadora para MAN-SER S.R.L., empresa familiar del sector metalúrgico ubicada en Córdoba, Argentina. A partir de un diagnóstico organizacional se identificaron debilidades como la escasa visibilidad institucional, la dificultad para atraer talento joven calificado y la falta de recambio generacional. La propuesta se estructuró en tres programas enfocados en la experiencia del colaborador, la comunicación interna y externa, y el proceso de incorporación de nuevos empleados. Entre las acciones desarrolladas se incluyen una encuesta de clima laboral, la creación de una propuesta de valor al empleado, la formación de nodos de conexión, la mejora de la presencia digital y el diseño de un programa de onboarding. Para medir el impacto de estas iniciativas se utilizaron indicadores clave del área de Recursos Humanos. Se estima que la estrategia contribuirá significativamente a mejorar la visibilidad institucional, atraer talento calificado y fortalecer el compromiso del personal. En conclusión, la iniciativa busca posicionar a MAN-SER como un empleador atractivo, potenciando su competitividad y su proyección futura en el mercado.

Palabras clave: Marca empleadora, talento joven, experiencia del colaborador, visibilidad institucional, recursos humanos

Abstract

This final degree project aims to design a strategic employer branding plan for MAN-SER S.R.L., a family-owned company in the metalworking sector located in Córdoba, Argentina. An organizational diagnosis revealed weaknesses such as low institutional visibility, difficulty attracting qualified young talent, and the absence of generational renewal. The proposal was structured into three programs focused on the employee experience, internal and external communication, and the onboarding process. Implemented actions included a climate survey, the development of an employee value proposition, the creation of connection nodes, enhancement of digital presence, and the design of a structured onboarding program. Key HR indicators (KPIs) were used to measure the impact of the initiatives. The strategy is expected to improve visibility, attract qualified talent, and strengthen employee engagement. In conclusion, the initiative seeks to position MAN-SER as an attractive employer, boosting its competitiveness and future projection in the market.

Keywords: Employer branding, young talent, employee experience, institutional visibility, human resources

Índice

Introducción **4**

Marco de referencia institucional 4

Descripción de la problemática 5

Relevancia del caso 6

Análisis de Situación **7**

Descripción de la situación 7

Análisis del contexto 8

Diagnostico Organizacional 15

Análisis especifico según el perfil profesional 17

Marco Teórico **19**

Diagnóstico y Discusión **22**

Declaración del Problema 22

Justificación del Problema 22

Conclusión Diagnostica 22

Plan de Implementación **24**

Objetivo General 24

Objetivos específicos 24

Alcances 24

Acciones 25

Programa 1 -Programa Man-Ser: Voz y Valor, Transformando Nuestra Experiencia 25

Estrategia 1: “Pulso Laboral 360°: Radar de Experiencias” 25

Programa 2: Impulso Man-Ser: Conectados adentro, reconocidos afuera 28

Estrategia 2: Marca Latente: Man-Ser en Escena 31

Programa 3: Man-Ser Alianza Inicial: Conectando desde el Primer Día 33

Marco temporal de implementación 35

Conclusion y Recomendaciones **39**

Referencias **41**

Anexos **44**

Anexo I - Costo de encuesta de clima laboral 44

Anexo III – Costo de WMS 45

Anexo V- Imagen institucional para redes sociales 46

Introducción

Marco de referencia institucional

MAN- SER S.R.L., es una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba, Argentina. Fue fundada el 15 de octubre de 1995 por Luis Mansilla, quien inicio su actividad como proveedor de una importante empresa cordobesa especializada en la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, otorgándole al Sr. Mansilla la posibilidad de convertirse en su proveedor. Con una visión de crecimiento, este rentó un galpón e invirtió en maquinaria para realizar trabajos de corte, plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

En 1997, la empresa dio un salto tecnológico cuando el fundador realizó un viaje a Alemania, adquiriendo una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), lo que permitió diversificar la oferta de productos y servicios. Esta incorporación (modernización) posicionó a MAN-SER S.R.L. como proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, participando en licitaciones de gran envergadura y compitiendo con empresas internacionales.

En 2002 dejó de ser una empresa unipersonal para constituirse como sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), lo que marcó un hito en su desarrollo estructural y organizativo. A lo largo de los años la empresa logró establecer relaciones comerciales con clientes de renombre, como AIT S.A. uno de sus clientes más importantes, con producción seriada y Volkswagen S.A., posicionándose como un proveedor clave en algunos de sus productos.

En 2009, la dirección de la empresa pasó a manos de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla. Bajo su gestión, en 2012 se inauguró una nueva planta industrial duplicando la capacidad productiva y proyectando el desarrollo de nuevas unidades de negocio.

El organigrama de la empresa se encuentra bien definido, divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción mantenimiento, diseño y calidad. La empresa cuenta con una plantilla de 30 empleados, de los cuales el 90% son hombres y la edad promedio es de 50 años, distribuidos de la siguiente forma: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. En cuanto al sector jurídico, higiene y seguridad y contable poseen asesores externos.

El directorio está compuesto por integrantes de la familia, entre ellos, la esposa del fundador y sus tres hijos los cuales uno de ellos Julián está a cargo de la gerencia general. Las decisiones estratégicas que involucran el futuro de la compañía son tomadas por el directorio. Su objetivo: *Mantener actualizado y en funcionamiento el sistema de gestión de calidad de la empresa y promover la mejora continua del mismo* (MAN-SER, sifa.)

A lo largo de su trayectoria, MAN-SER R.R.L. ha implementado una política de inversión constante en tecnología, lo que ha permitido expandir su capacidad productiva de manera sostenida. En línea con su compromiso con la calidad, en 2014 obtuvo la certificación ISO 9001, un estándar internacional que avala la eficiencia y excelencia en sus procesos.

En consonancia con su orientación estratégica, la visión de la empresa es*:* Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios*; y* su misión es*:* Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales integrales que satisfagan sus expectativas, dando prioridad o 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.

Descripción de la problemática

Habiendo realizado un análisis sobre la organización se desprende que MAN-SER S.R.L. carece de estrategias en RRHH para posicionarse como un empleador atractivo que le permita atraer y retener talento calificado teniendo en cuenta los cambios de paradigmas en el mundo del trabajo y la escasez de perfiles técnicos en una industria como la metalmecánica.

La presencia digital de Man-Ser en el mercado laboral es baja debido a la falta de participación en eventos de reclutamiento, como ferias de trabajo, lo que reduce su capacidad de atracción de talento, provocando inconvenientes a la hora de encontrar colaboradores con las competencias necesarias. La empresa tiene como único medio de promoción, una página web, la cual se encuentra desactualizada.

A lo anteriormente mencionado se suma que el departamento de recursos humanos está actualmente bajo la responsabilidad de una de las dueñas de la empresa, sin una estructura formal ni un enfoque estratégico especifico. Esta situación limita el desarrollo de políticas orientadas a la atracción, motivación y retención del talento, lo cual se refleja en la ausencia de planes de incentivos y acciones concretas para mejorar la experiencia del empleado o acciones de fidelización del personal.

Resumen de antecedentes

Diversos autores han abordado el concepto de marca empleadora desde distintas perspectivas, analizando su impacto en aspectos como la atracción y retención del talento, la propuesta de valor al empleado y la percepción de las organizaciones en el mercado laboral. Estos estudios ofrecen distintos enfoques que serán tenidos en cuenta en el desarrollo del presente trabajo.

En la investigación de Escobar, A. y Palacio, M. (2024) destacan la importancia en la cual las organizaciones deben trabajar en la construcción de su marca empleadora e integrarla en la estrategia corporativa, creando diferentes alternativas para atraer, retener y fidelizar a sus empleados. Los profesionales de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones tienen el reto constante de fidelizar a sus empleados, construyendo estrategias, políticas y mecanismos de retención. Implementando asi el concepto de marca empleadora como estrategia de atracción, comprendiendo que el talento humano considera factores más allá del salario para permanecer en la empresa.

A su vez la investigación presentada por Duran Seguel, Moreno Martínez, Valenzuela Henríquez y Alarcón Henríquez (2020) nos dicen que el éxito de las organizaciones depende de las ventajas competitivas que estas desarrollen. El talento humano es el principal factor que permite planificar e implementar estrategias para lograr tales ventajas. Desde los años noventa se ha reconocido la importancia de cuidar a los colaboradores, lo cual genera múltiples beneficios para la empresa. En un entorno altamente competitivo, el éxito organizacional ya no depende solo del capital económico, sino del capital humano. Por lo cual es clave desarrollar una propuesta de valor para los empleados y fortalecer la marca empleadora, facilitando la atracción y retención del talento, permitiendo a la empresa consolidar su ventaja competitiva.

Relevancia del caso

El presente estudio reviste especial relevancia para la empresa MAN-SER S.R.L., ya que aborda un desafío estratégico común en el sector metalúrgico, la atracción y retención del talento especializado en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante. Analizar esta problemática desde un enfoque de los recursos humanos permitirá identificar oportunidades de mejora de la gestión del capital humano, contribuyendo a fortalecer la marca empleadora de la organización. A su vez, los hallazgos obtenidos podrán aportar valor a MAN-SER, asi como también favorecer practicas sostenibles que potencien la competitividad y el desarrollo económico local.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L., debe su éxito a la excelencia en la calidad de sus productos, precios competitivos e innovación tecnológica, en el diseño y procesos. Procurando diferenciarse de la competencia mediante una gestión de la calidad que permita la satisfacción de los clientes, una óptima relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad. MAN-SER S.R.L. se enfoca en la mejora continua de sus procesos utilizando uno de los sistemas más conocidos en cuanto a este tipo de prácticas como el DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar).

El depto. De Recursos Humanos se encuentra a cargo de una de las propietarias, Melina. Las tareas de este departamento consisten en inducción de personal, en el cual se brinda información sobre la empresa desde lo general a lo particular, el ingresante además recibe un extracto del manual de calidad donde se expresa la política de la empresa, los legajos se encuentran al día, pero no digitalizados, estos están conformados no solo por la documentación personal sino también por los certificados de las capacitaciones, constancias de permisos, sanciones y horas extra.

El proceso de selección varía según el perfil requerido. Para puestos específicos en ingeniería o diseño, se recure a consultoras externas, mientras que la selección del personal operativo es realizada por el encargado de producción.

Man- Ser no cuenta con una planificación estratégica del talento, la gestión del desempeño y la retención del personal calificado. Melina manifiesta *Nos ha costado encontrar personas con las competencias necesarias para cumplir los roles de mandos medios* (MAN-SER, entrevista canvas).

En MAN-SER S.R.L. el plan de formación son el fruto de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, la cual es planificada todos los años, la misma se encuentra sujeta a modificaciones de acuerdo con su necesidad. Las evaluaciones de desempeño se realizan a través de una Matriz de Poli competencias, esta permitiría obtener conclusiones referidas a las tareas consideradas críticas, grado de habilidad personal con relación a su puesto y las necesidades de formación que sean manifiestas en el mismo.

Actualmente, la empresa no cuenta con un plan estructurado para la cobertura de los puestos que quedarían vacantes, considerando que varios empleados están próximos a jubilarse,

lo que generará un recambio organizacional en la compañía. De acuerdo con las demandas del mercado laboral, seria relevante que la organización comience a posicionarse estratégicamente, teniendo en cuenta que la industria metalúrgica requiere perfiles técnicos y especializados, los cuales muchas veces son escasos.

La cultura organizacional de MAN-SER S.R.L. se caracteriza por una estructura jerárquica con toma de decisiones centralizadas. Sin embargo, la falta de delegación de funciones y la escasa participación de los empleados en la toma de decisiones pueden generar desmotivación y alta rotación.

El tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es mayormente formal y directivo, dado que los lideres son designados por la empresa y forman parte de la estructura organizativa. El gerente de la empresa cumple un rol directivo, asegurándose que se cumplan los planes prefijados.

En cuanto a la comunicación interna se encuentran falencias, la ausencia de un responsable exclusivo del área de pañol, ha generado en ocasiones demoras en la entrega de insumos y descoordinaciones con el área de producción, provocando cuellos de botella.

Análisis del contexto

El primer análisis que se desarrollará será el *PESTEL* que permite entender como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan directamente a la industria e indirectamente a la organización.

Gráfico 1 – Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración propia.

Factor Político

El contexto político argentino en 2025 está marcado por un proceso de transformación impulsado por el gobierno del presidente Javier Milei, quien ha implementado políticas de liberación económica, desregulación del mercado y reducción del gasto público. Un ejemplo de estas políticas es la reciente privatización de la empresa metalúrgica estatal IMPSA, vendida al consorcio estadounidense *Industrial Acquisition Fund* (IAF) en enero de 2025[1]. Estas medidas han generado tensiones en diversos sectores, como sindicatos y organizaciones sociales, las cuales han manifestado su descontento mediante protestas y huelgas [2].

En el ámbito comercial, el gobierno ha fortalecido el peso argentino y relajado las restricciones a las importaciones, resultando en un aumento del 30% en las importaciones en los últimos seis meses, contribuyendo al control de la inflación, pero afectando a la competitividad de la industria local, incluyendo al sector metalúrgico, como asi también incrementado el déficit de cuenta corriente[3].

En cuanto al comercio exterior, en febrero de 2025, las exportaciones totalizaron USD 6.092 millones y las importaciones USD 5.864 millones, resultando en superávit comercial de USD 228 millones. Este balance positivo es de suma importancia para la industria metalúrgica ya que puede influir en la demanda de productos y en la competitividad del sector[4].

Factores Económicos

El panorama económico en argentina durante 2025 continúa siendo desafiante para el sector industrial, especialmente para la industria metalúrgica. En 2024, la industria metalúrgica argentina experimento una contracción significativa. Según ADMIRA, la producción del sector cayó un 12,1 % interanual, con una disminución del 3,1% en diciembre de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior [5]. Esta caída afecta a casi todos los subsectores siendo los más golpeados fundición (-13,2%) y autopartes (-13,1%).

---

[1] Agencia de Noticias Reuters (11 de marzo de 2025), https://www.reuters.com/ Obtenido de: https://www.reuters.com/business/energy/ceraweek-argentina-has-11-large-energy-mining-projects-planning-econ-vice-2025-03-11/

[2] Centernera, Mar (9 de enero de 2025), https://elpais.com/ Obtenido de: https://elpais.com/argentina/2025-01-09/primera-privatizacion-de-la-era-milei-argentina-vende-la-metalurgica-impsa.html?utm_source

[3] Infobae (24 de marzo 20225), https://www.infobae.com/ Obtenido de: https://www.infobae.com/economia/2025/03/24/el-financial-times-puso-el-foco-sobre-el-boom-de-productos-importados-que-llegan-a-la-argentina/

[4] INDEC (marzo de 2025), https://www.indec.gob.ar/ Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_25CB7B2DE779.pdf

[5] La Prensa (13 de enero de 2025), https://www.laprensa.com.ar/ Obtenido de: https://www.laprensa.com.ar/La-produccion-metalurgica-cerro-2024-con-unafuerte-caida-554950.note.aspx

Sin embargo, la actividad comenzó a mostrar signos de recuperación en los primeros meses de 2025. En febrero, la actividad metalúrgica creció un 7,4 % en Córdoba, más de dos puntos por encima del promedio nacional. Este resultado represento el segundo mes consecutivo con cifras positivas, tras el 3,6% registrado en enero, lo que marca una aceleración en la dinámica del sector [6]

Según INDEC, en enero de 2025, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registro un incremento del 6,5% en comparación con el mismo mes del año anterior y una suba del 0,6% respecto a diciembre de 2024. Este crecimiento sugiere una reactivación en diversos sectores productivos (INDEC,2025). Once de las dieciséis divisiones de la industria manufacturera presentaron subas interanuales. Algunas de ellas: Maquinaria y equipo, 28,5%; Vehículos automotores, carrocerías, remolques y autopartes, 23,2%[7]

A pesar de este panorama se proyecta una recuperación económica para 2025, impulsada por inversiones en sectores estratégicos como la minería y energía. El gobierno anuncio planes para al menos 11 grandes proyectos en estos sectores, con el propósito de aumentar las exportaciones de minerales como plata, oro y litio, lo que podría generar oportunidades indirectas para la industria metalúrgica [8].

Otro factor económico relevante es la liberación parcial del cepo cambiario anunciada en abril de 2025 por el gobierno nacional en el marco de un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI). La medida establece un régimen de flotación administrada del peso argentino, con una banda cambiaria entre los 1.000 y 1.400 pesos por dólar, y una devaluación mensual controlada del 1% [9]. Esta política implica tanto oportunidades como desafíos para el entorno económico. Por un lado, la posible apreciación del peso podría afectar negativamente la competitividad internacional de los productos metalúrgicos, encareciendo las exportaciones y reduciendo márgenes de rentabilidad en mercados externos. Por otro lado, la medida facilita el acceso al mercado de divisas y otorgar mayor previsibilidad para el cumplimiento de compromisos financieros internacionales, como el pago de insumos o deudas

---

[6] La voz (18 de marzo de 2025), https://www.lavoz.com.ar/ Obtenido de: https://www.lavoz.com.ar/negocios/la-actividad-metalurgica-repunto-durante-febrero-en-cordoba/

[7] INDEC (marzo de 2025), https://www.indec.gob.ar Obtenido de: • https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_25CB7B2DE779.pdf

[8] Agencia de Noticias Reuters (11 de marzo de 2025), https://www.reuters.com/business/ Obtenido de: https://www.reuters.com/business/energy/ceraweek-argentina-has-11-large-energy-mining-projects-planning-econ-vice-2025-03-11/

[9] Reuters. (2025, abril 12), https://www.reuters.com/business/ Obtenido de: https://www.reuters.com/latam/negocio/BBUGE4HO7BPZHB5FZGT5LA

en moneda extranjera, lo cual es particularmente relevante para empresas del sector industrial [10].

La industria metalúrgica representa un porcentaje significativo del PIB 5,6% según precisaron en el diario digital Análisis Digital[11] y es importante para la generación de empleo y la exportación.

Factores Sociales

Las políticas de ajuste fiscal tuvieron un fuerte impacto sobre los niveles de empleo y pobreza. La industria metalúrgica, en particular, experimento una disminución del 1,3% en el nivel de empleo en diciembre de 2024 en comparación con el mismo mes del año pasado[12]. La reducción del gasto público afecto programas sociales clave, generando malestar social y protestas por parte de sindicatos y organizaciones civiles.

Sin embargo, hacia fines de 2024 se observan señales de mejora en los indicadores sociales. Según datos del INDEC, la pobreza afectó al 38,1 % de la población al cierre de 2024, lo que representa una significante caída respecto al 52,9% registrado en el primer semestre del mismo año[13]. Esta disminución es adjudicada a la desaceleración de la inflación como asi también, al aumento por parte del gobierno de la cobertura de planes sociales como la asignación universal por hijo (AUH) y tarjeta alimentar, provocando que las tasas de pobreza e indigencia disminuyeran.

Se espera que la mejora de la competitividad de la industria metalúrgica genere nuevas inversiones y la creación de empleos. Un estudio realizado por 11 cámaras de empresas metalúrgicas revelo que el sector podría consolidarse en la próxima década como uno de los sectores claves para impulsar el crecimiento y desarrollo económico de la Argentina[14].

---

[10] Somos Pymes. (2025), https://www.somospymes.com.ar/ Obtenido de: https://www.somospymes.com.ar/politica-economica/el-bcra-amplio-la-flexibilizacion-del-cepo-cambiario-n5397417

[11] Análisis Digital (17 de enero 2025), https://www.analisisdigital.com.ar/ Obtenido de: https://www.analisisdigital.com.ar/economia/2025/01/17/vaca-muerta-y-la-mineria-el-sector-metalurgico-podria-sumar-us-7400-millones-por

[12] La Prensa (13 de enero de 2025), https://www.laprensa.com.ar/ Obtenido de: https://www.laprensa.com.ar/La-produccion-metalurgica-cerro-2024-con-unafuerte-caida-554950.note.aspx

[13] Infobae. (2025, 31 de marzo). *Significativa caída de la tasa de pobreza: pasó de 52,9% a 38,1%*. Recuperado de https://www.infobae.com/economia/2025/03/31/significativa-caida-de-la-tasa-de-pobreza-paso-de-529-a-381

[14] EconoJournal (15 de enero 2025). https://econojournal.com.ar/ obtenido de: https://econojournal.com.ar/2025/01/de-la-mano-de-vaca-muerta-y-la-mineria-el-sector-metalurgico-podria-sumar-us-7-400-millones-por-ano-a-la-economia-argentina/

Un factor importante en la actualidad es la incorporación al mercado laboral argentino de la generación Z (nacidos entre 1996 y 2010). Esta generación se caracteriza por ser nativa digital, priorizar la flexibilidad laboral, buscar un equilibrio entra la vida personal y profesional. También priorizar empleadores que valoran el propósito y los valores éticos de las empresas en las que trabajan[15]. Esto presenta grandes desafíos y oportunidades para las empresas como crear una cultura empresarial que refleje estos valores, esto puede mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados de la Generación Z

Factor Tecnológico

En Argentina, la adopción de la industria 4.0 se encuentra en plena evolución, uno de los principales desafíos es que las pequeñas y medianas empresas puedan incrementar la competitividad y eficiencia mediante la aplicación de tecnologías innovadoras como internet de las cosas (IoT), Big data e inteligencia artificial, optimizando procesos, reduciendo costos y mejorando la seguridad laboral, al tiempo que minimizan su impacto ambiental. En este contexto se afirma que la industria 4.0 representa un cambio de paradigma en la producción, combinando automatización, interconectividad y análisis de datos en tiempo real. A su vez aplicar este tipo de tecnologías requiere inversión y capacitación para integrarse a este nuevo modelo productivo[16].

El gobierno argentino ha reconocido la importancia de la transformación digital en el sector industrial y, a través del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), ha desarrollado programas para fomentar la adopción de tecnologías 4.0. Un ejemplo es el programa implementado en la provincia de La Pampa, que incluyó capacitaciones y diagnósticos en empresas de diversos sectores, incluyendo el metalúrgico, con el objetivo de incrementar la competitividad mediante la aplicación de tecnologías innovadoras[17]

Factor Ecológico

La industria metalúrgica en Argentina se rige bajo la Ley General del Ambiente N° 25.675, la cual busca garantizar la protección del ambiente y promover el desarrollo sostenible. A su vez la Ley N° 25.612 denominada Gestión Integral de Residuos Industriales y de

[15] Linkedin (23 de marzo de 2025), https://www.linkedin.com/ Obtenido de: https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-generaci%C3%B3n-z-en-lugar-trabajo-c%C3%B3mo-4rwre/%20/
[16] Prensario (23 de marzo de 2025), https://prensariotila.com/ Obtenido de: https://prensariotila.com/la-industria-4-0-en-argentina-impulsa-el-crecimiento-productivo/
[17] Instituto de Tecnología Industrial (20 de agosto de 2024) https://www.argentina.gob.ar/ Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/noticias/concluyo-en-la-pampa-el-programa-industria-40-para-mejorar-la-competitividad-industrial

Actividades de Servicios, establece regulaciones específicas para la gestión integral de residuos industriales, requisitos de tratamiento y disposición responsable de residuos para minimizar el impacto ambiental. Las empresas deben implementar prácticas de gestión ambiental responsables, incluyendo el adecuado manejo de residuos y la minimización de emisiones contaminantes, en línea con las normativas establecidas[18].

Factores Legales

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar, la cual clasifica como PyMe, se rige bajo Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa N° 25.300, esta ley tiene como objetivo el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva[19].

En julio de 2024, se promulgó en Argentina la Ley 27.742, conocida como la Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos, donde se realizaron cambios significativos en la ley de contrato de trabajo, la más relevantes de ellas es las modificaciones en la extensión del periodo de prueba para los contratos laborales. Originalmente establecido en tres meses, este periodo se extendió a seis meses. Además, la ley permite que las convenciones colectivas de trabajo extienden el periodo de prueba hasta ocho meses en empresas que cuentan con entre seis y cien trabajadores, y hasta un año en aquellas con hasta cinco empleados (Ley 27.742, art 91) [20].

Estas modificaciones presentan tanto oportunidades como desafíos para las empresas, ya que obtienen una mayor ventana de tiempo para evaluar a los nuevos empleados antes de la contratación definitiva, lo que contribuiría a una selección más adecuada del personal. Es esencial que las empresas cumplan con todas las disposiciones legales para evitar sanciones, como a su vez crear una mala percepción de la imagen de la empresa como empleador.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

---

[18] Secretaria de Ambiente (s/f), www.argentina.gob.ar obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_inspectores_completo.pdf

[19] Infoleg (4 de septiembre de 2000) https://servicios.infoleg.gob.ar/, obtenido de: https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm

[20] Melchori, Edith (18 de septiembre de 2024), https://www.ubp.edu.ar/ Obtenido de: https://www.ubp.edu.ar/novedades/plazo-de-prueba-laboral-las-modificaciones-clave-que-introduce-la-ley-bases/#:~:text=De%20esta%20forma%20la%20Ley,en%20virtud%20de%20Art%C3%ADculo%20237.

La segunda herramienta para el análisis del contexto está dada por el análisis de las cinco fuerzas de *PORTER* que lo hace teniendo en cuenta el posicionamiento en función de las relaciones de la compañía con sus proveedores, clientes y consumidores, además de concebir la rivalidad entre competidores y amenazas de ingreso de nuevos agentes en el mercado o productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores actuales

El nivel de competencia entre las empresas actuales es moderado, si bien en el sector metalúrgico existen varias pymes y grandes empresas que compiten por clientes similares (entre los principales se encuentran TRANSFIL S.R.L, EMPREMET S.R.L y EISARE S.R.L.), MAN-SER S.R.L se dedica a la fabricación de productos especializados como ser ej. protectores de bancada (es el único fabricante), máquinas lavadoras industriales realizadas a medida entre otros productos específicos haciendo difícil al resto de las empresas del rubro la competencia directa sobre este tipo de productos.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de MAN-SER se considera moderado. Si bien la empresa depende de insumos de calidad, lo que otorga cierta influencia a los proveedores, la disponibilidad de múltiples alternativas en el mercado le permite negociar condiciones favorables. Esta capacidad de elección le otorga a la empresa un margen de control estratégico en la selección de sus socios, lo que resulta fundamental para sostener una adecuada relación precio-calidad, clave para su eficiencia operativa y competitividad en el sector.

Poder de negociación de los clientes

MAN-SER S.R.L, posee una cartera reducida de clientes, entre ellas AIT S.A. y WOLKSWAGEN ARGENTINA S.A., para las cuales es proveedor único o principal en determinados productos. Esta concentración de pocos clientes les otorga a estos una posición dominante, ya que cualquier modificación, como por ejemplo en los volúmenes de compra, puede tener un gran impacto en los ingresos y planificación productiva de la empresa. Además, no cuentan con una estrategia activa de marketing ni con personal especializado en ventas externas, reduciendo asi la atracción de nuevos clientes. Sin embargo, la empresa se destaca por su trato personalizado con sus clientes y atención posventa, sumado a una estrategia de precios competitivos y alta calidad, ofreciendo precios más bajos que sus competidores, situándolos asi en un nivel intermedio de poder de negociación.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Los productos fabricados por MAN-SER S.R.L, son altamente personalizados, desarrollados a medida según planos y requerimientos técnicos. Muchos de estos productos son desarrollados en colaboración con los propios clientes a partir de especificaciones puntuales. Este grado de personalización y especificidad limita la posibilidad de sustitución directa de sus productos, otorgándole un nivel bajo de amenaza.

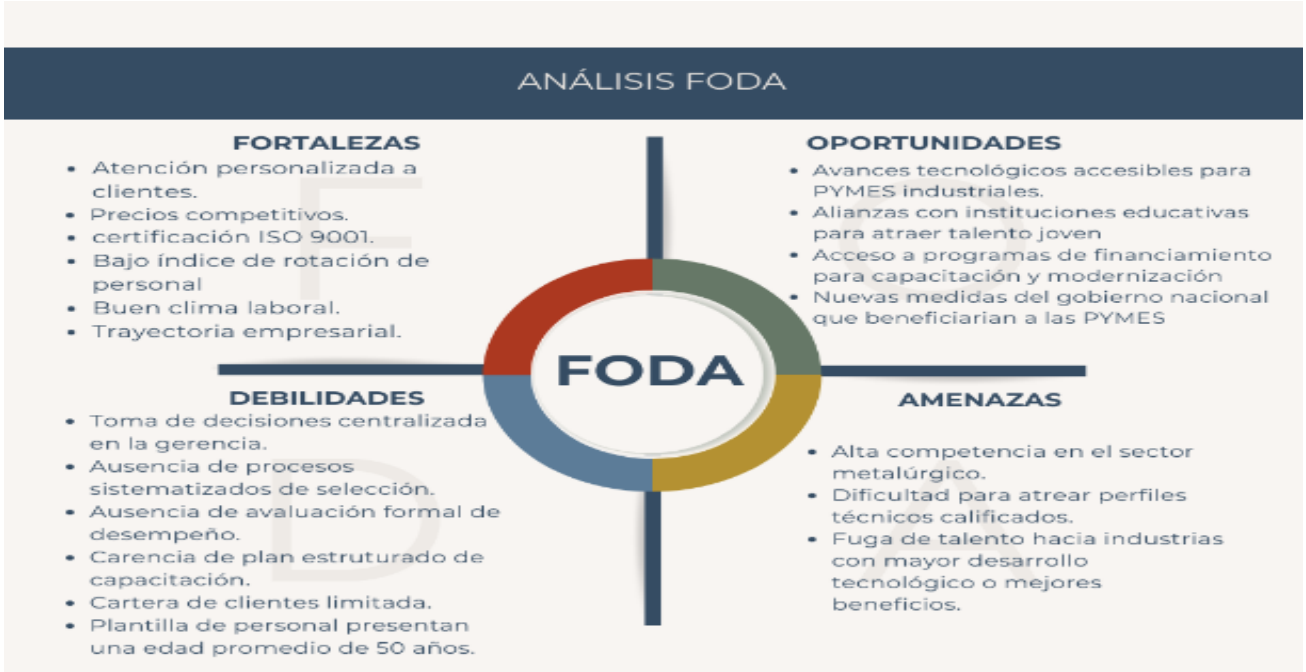
Amenaza de ingresos de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el sector donde opera MAN-SER se considera baja. La industria metalúrgica presenta barreras de entrada significativas, como una alta inversión inicial, la necesidad de contar con conocimientos técnicos especializados (know-how), equipamiento industrial costoso y el cumplimiento de normativas específicas. Estos factores limitan considerablemente la posibilidad de que nuevos actores ingresen y compitan de manera efectiva en el mercado.

Diagnostico Organizacional

Para la realización del diagnóstico organizacional se utiliza el análisis *FODA* que permite conocer las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene Man- Ser S.R.L.

Gráfico 2- Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas

Las fortalezas representan las ventajas competitivas de la empresa. La atención personalizada a los clientes evidencia una cultura organizacional orientada al compromiso y la responsabilidad, lo cual favorece la construcción de relaciones sólidas y una mejor adaptación a las necesidades del mercado. Por otra parte, el bajo índice de rotación y el buen clima laboral permiten conservar el *Know-how* operativo, reducir costos de reemplazo y mejorar la productividad. Esto también refuerza el sentido de pertenencia y la lealtad organizacional. La empresa cuenta con precios competitivos y la certificación ISO 9001, lo cual demuestra un compromiso con la calidad y la eficiencia, factores altamente valorados por los clientes. Asimismo, la trayectoria empresarial y el servicio con alto valor agregado fortalecen su reputación en el sector y contribuyen a la fidelización de sus clientes.

Oportunidades

Las oportunidades detectadas se vinculan con factores externos que la empresa podría aprovechar para impulsar su desarrollo. El establecimiento de alianzas educativas, a través de convenios de pasantías y prácticas profesionales, representa una oportunidad estratégica para atraer talento joven, facilitar el recambio generacional y fomentar una cultura organizacional dinámica. Además, el acceso a programas de financiamiento para capacitación y modernización permite implementar instancias de formación continua, actualización técnica y desarrollo de habilidades de liderazgo, contribuyendo asi al crecimiento profesional del personal. Por último, las recientes medidas del gobierno nacional, como la liberación del cepo cambiario, abren nuevas oportunidades para la importación de insumos, maquinaria y tecnología, asi como promover vínculos con mercados internacionales, potenciando la capacidad de innovación y expansión de la empresa.

Debilidades

Entre las debilidades internas se destaca la centralización de la toma de decisiones en la gerencia, lo cual limita la autonomía de los mandos medios, reduce la agilidad organizacional y dificulta una respuesta eficiente ante los cambios del entorno. La ausencia de procesos sistematizados de selección y de evaluación formal del desempeño genera ineficiencias, falta de objetividad en la gestión de talentos y menor capacidad para detectar necesidades de formación. Esto impacta negativamente en el desarrollo profesional del personal y en la planificación de la capacitación. Otra debilidad relevante para MAN-SER es el envejecimiento de la plantilla, la edad promedio de los operarios ronda los 50 años, lo que representa un desafío

a mediano plazo en cuanto al recambio organizacional y la transferencia de conocimientos. Finalmente, la cartera de clientes incrementa la dependencia comercial y eleva el riesgo financiero, lo que restringe las posibilidades de expansión, inversión y generación de nuevos puestos de trabajo.

Amenazas

Las amenazas corresponden a factores externos que podrían afectar el desempeño de la organización. La alta competencia en el sector metalúrgico exige a la empresa diferenciarse no solo por la calidad de sus productos, sino también en la atracción y retención del talento. Ya que en el mercado local escasean profesionales con formación actualizada en oficios industriales. Esta situación dificulta cubrir vacantes y mantener la calidad productiva. Adicionalmente, existe la amenaza de fuga de talento hacia empresas que ofrezcan mejores condiciones laborales, mayor desarrollo tecnológico o planes de carrera más atractivos. Esta dinámica puede afectar la continuidad operativa y obstaculizar la implementación de procesos de innovación en la organización.

Análisis especifico según el perfil profesional

Desde una perspectiva profesional de recursos humanos, se identifican las principales características de la gestión del talento humano en MAN-SER. S.R.L, alineadas con su cultura organizacional y los procedimientos internos vigentes.

En el área de selección, el departamento de recursos humanos participa en la elaboración de perfiles de puesto y en la búsqueda de candidatos. La integración de este departamento en todo el proceso de selección varía según el puesto a cubrir. El plantel de la empresa está compuesto mayoritariamente por varones (aproximadamente un 90%) y presenta un promedio de edad cercano a los 50 años.

El procedimiento de inducción está orientado a aspectos técnicos y normativos. Se entrega el reglamento interno, los elementos de protección personal y se brindan capacitaciones iniciales en normas de seguridad e higiene. Estas acciones están enfocadas en garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos por la organización

Para el sostenimiento del clima laboral y la motivación, la empresa aplica herramientas como, capacitaciones, premios grupales por cumplimiento de objetivos y evaluaciones de desempeño en el marco de su sistema de gestión de calidad

La evaluación de desempeño se encuentra vinculada al sistema de calidad implementado por la empresa. Este sistema permite realizar un seguimiento del cumplimiento de tareas y procedimientos establecidos por los distintos sectores.

En materia de seguridad e higiene, la empresa terceriza el servicio, y la gestión se lleva a cabo mediante capacitaciones periódicas, auditorías internas y la verificación del cumplimiento de las normativas vigentes.

En cuanto a la capacitación, se elabora anualmente un plan de formación, basado en necesidades técnicas y normativas identificadas por los responsables de área. Estas capacitaciones, están dirigidas a distintos sectores del personal, en función de su rol operativo

La comunicación interna se gestiona a través de medios tradicionales como paneles informativos, un buzón de sugerencias y el dialogo directo. También se realizan reuniones a nivel gerencial para tratar asuntos de interés organizacional.

Marco Teórico

La construcción de una marca empleadora solida es una estrategia clave dentro de la gestión moderna de recursos humanos, particularmente en contextos donde las organizaciones enfrentan desafíos en la atracción y retención del talento. El concepto de marca empleadora o *employer branding* fue introducido por Ambler y Barrow (1996) y hace referencia al conjunto de atributos que una organización proyecta como lugar de trabajo. Incluye tanto elementos tangibles (salarios, condiciones laborales, beneficios) como intangibles (cultura, propósito, clima organizacional, posibilidades de desarrollo). La construcción de una marca empleadora solida busca generar una propuesta de valor atractiva para los empleados actuales y los potenciales candidatos, lo que influye directamente en la atracción, retención y motivación del talento.

Según Backhaus y Tikoo (2004), implica un proceso de diferenciación y posicionamiento de la empresa en el mercado laboral, a partir de atributos percibidos como positivos por el público interno y externo. Además, sostienen que una marca empleadora fuerte mejora la atracción de candidatos y la retención del talento, al comunicar una propuesta de valor clara, coherente y emocionalmente significativa. Sullivan (2004) define esta estrategia como un enfoque a largo plazo para gestionar la percepción de empleados actuales, potenciales y otros actores clave sobre la organización como un buen lugar para trabajar. Sivertzen, Nilsen y Olafsen (2013) destacan el papel de los canales digitales en fortalecer esta marca, especialmente entre generaciones jóvenes

En este marco, la comunicación interna adquiere un rol estratégico. Capriotti (1992) afirma que la imagen de una organización se construye no solo a través de su comunicación externa, si no también desde la percepción de sus públicos internos. Por ello, Tuñez y Costa Sánchez (2016) proponen establecer canales bidireccionales que fomenten la participación, el dialogo y la transparencia. Alles (2014) plantea que la marca empleadora no debe entenderse solo como una herramienta de atracción externa, sino también como instrumento de legitimidad interna. Una gestión coherente y profesional de recursos humanos fortalece la confianza de los empleados, refuerza la reputación organizacional y consolida una ventaja competitiva basada en el talento. En este sentido, una marca de recursos humanos solida no solo mejora la experiencia del empleado, sino que también posiciona al área como un socio estratégico dentro de la organización. Además, según Capriotti (2009), el marketing institucional debe ser comprendido como una función que gestiona de forma planificada la comunicación y la identidad corporativa, articulando la imagen que la organización proyecta con la percepción

que tienen sus públicos. Esta perspectiva refuerza la necesidad de integrar la marca empleadora dentro de una estrategia institucional más amplia, en la que la identidad, la cultura y la comunicación se alineen coherentemente. Cuando la empresa se comunica de forma autentica y estratégica con todos sus públicos, especialmente con los internos, logra construir una reputación organizacional sostenible que se traduce en diferenciación y ventaja competitiva.

La propuesta de valor del empleado (PVE), es el conjunto de beneficios y valores que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de sus habilidades, compromiso y desempeño. Esta propuesta no solo abarca el salario y los beneficios, sino también aspectos como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal. Borracchia (2018) enfatiza que una buena PVE debe ser co-creada con los colaboradores y comprendida en función de cuan atractiva resulta para los candidatos calificados, diferenciándola de la marca empleadora, aunque formen parte de una misma estrategia. Mosley (2014) señala que una PVE claramente definida y bien comunicada permite diferenciar a la empresa en un mercado laboral competitivo, alineando las expectativas de los empleados con la identidad organizacional. Cuando existe coherencia entre lo que la organización promete y lo que efectivamente ofrece, se fortalece la confianza y el compromiso. Alles (2013) enfatiza que gestionar estratégicamente el ciclo de vida del empleado, desde la atracción hasta la desvinculación, permite reforzar la propuesta de valor, generar compromiso y construir relaciones duraderas. Este enfoque integral contribuye no solo mejores resultados organizacionales, sino también a atraer y retener el talento adecuado.

La atracción y retención del talento son dos pilares fundamentales en la gestión estratégica de personas y están estrechamente vinculados con la construcción de una marca empleadora sólida. En contextos laborales cada vez más competitivos y con escasez de perfiles calificados, las organizaciones necesitan desarrollar propuestas de valor diferenciadas que les permitan captar y fidelizar a los colaboradores adecuados. Chiavenato (2017) señala que atraer y retener talento implica gestionar personas desde una perspectiva estratégica, humana y proactiva, reconociendo que el capital humano constituye uno de los principales activos de la organización. La retención de talento no depende solo de incentivos económicos, sino también de factores emocionales como el reconocimiento, la alineación de valores y las oportunidades de desarrollo profesional. Alles (2013) remarca que las organizaciones que comprenden las expectativas de sus colaboradores actúan con coherencia y construyen relaciones basadas en la confianza, son las que logran atraer y retener talento de manera sostenida.

El clima laboral es otro componente esencial de la propuesta de valor y de la marca empleadora. Se refiere a la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo, determinado por factores como el liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas, la comunicación y el reconocimiento. Chiavenato (2017), afirma que un clima organizacional positivo incide directamente en la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal. Alles (2013) sostiene que debe ser monitoreado de forma constante y con instrumentos confiables, a fin de detectar áreas de mejora y ajustar la gestión. La autora enfatiza que "el clima es el resultado de las interacciones diarias de la organización, y su mejora es responsabilidad tanto de lideres como el área de recursos Humanos" (Alles 2014, p. 142).

Otro aspecto clave en la construcción de la marca empleadora es el proceso de *onboarding* o inducción del nuevo personal. Este proceso no solo facilita la adaptación del colaborador a su nuevo entorno, sino que también constituye el primer contacto formal con la cultura organizacional. Según Bauer (2010), un *onboarding* efectivo aumenta el compromiso, reduce el tiempo de adaptación y mejora la retención del talento. Gestionar este proceso de forma planificada y coherente con la propuesta de valor al empleado permite fortalecer la percepción positiva sobre la organización desde el primer día de trabajo.

La gestión estratégica de la marca empleadora requiere una articulación coherente entre la propuesta de valor al empleado, las estrategias de atracción y retención del talento, el clima laboral, los procesos de onboarding y los sistemas de valoración. Estos componentes no deben gestionarse de forma aislada, sino como parte de una experiencia integrada que refleje la cultura organizacional. La literatura especializada destaca que una marca empleadora solida no solo mejora la competitividad en el mercado laboral, sino que también la reputación interna y externa de la organización, promueve el compromiso de los empleados y contribuye al logro de objetivos sostenibles. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas, como MAN-SER, comprender e implementar estos conceptos puede presentar una ventaja competitiva clave frente a los desafíos actuales del mercado laboral.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

MAN-SER S.R.L enfrenta una dificultad en la atracción de perfiles técnicos jóvenes calificados, situación que se agrava por el envejecimiento de su plantilla operativa y la falta de políticas concretas para el recambio generacional. Esta situación representa una amenaza latente para la continuidad del conocimiento operativo, la productividad futura y la sostenibilidad del negocio. Aunque la empresa se caracteriza por una fuerte estabilidad interna y baja rotación, la ausencia de renovación generacional limita la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y a las exigencias del mercado laboral actual.

Justificación del Problema

La problemática identificada se sostiene en varios factores relevados en el análisis de situación. En primer lugar, el promedio de edad de los operarios ronda los 50 años, lo que indica un fuerte sentido de pertenencia. Sin embargo, esta fortaleza puede convertirse en debilidad si no se planifica adecuadamente la transferencia de conocimientos clave y el ingreso de nuevas generaciones. Además, no existen políticas claras para anticipar el reemplazo de puestos críticos. A esto se le suma la inexistencia de procesos sistematizados de selección y onboarding, asi como una baja visibilidad externa que dificulta la atracción de talento joven. La empresa posee una débil presencia en plataformas digitales como LinkedIn, la página se encuentra desactualizada y sin contenidos activos, no participa en ferias de empleo ni en actividades de promoción institucional. Estas condiciones impactan directamente en la capacidad de adaptación de la organización, la continuidad operativa y el potencial de innovación, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el mediano plazo. En este sentido, el diagnostico confirma la necesidad de diseñar una estrategia de marca empleadora que permita abordar estos desafíos desde una perspectiva profesional, alineada con los valores y objetivos organizacionales.

Conclusión Diagnostica

Resolver esta problemática es clave para garantizar la continuidad del negocio y preservar el conocimiento acumulado en MAN-SER, fortalecer la cultura organizacional y construir una ventaja competitiva basada en el talento. Resulta esencial que las organizaciones no solo ofrezcan buenas condiciones laborales, sino que también las comuniquen de forma efectiva, tanto interna como externamente. En este sentido, la participación en ferias de empleo, el uso de plataformas, la actualización del sitio web institucional y el fortalecimiento del marketing interno y externo surgen como elementos claves para proyectar una imagen

empleadora competitiva, coherente y atractiva. El diseño de una marca empleadora fuerte orientada a atraer nuevas generaciones no solo facilitará el recambio organizacional necesario, sino que también permitirá posicionar a la empresa como un empleador atractivo y competitivo en el sector metalúrgico.

Plan de Implementación

En este apartado se presenta el plan estratégico que dará inicio al posicionamiento de MAN-SER S.R.L. como marca empleadora, con el propósito de favorecer la atracción y fidelización del talento humano. La iniciativa se enmarca en un contexto de alta competitividad y escases de perfiles técnicos calificados, por lo que resulta clave adoptar un enfoque integral desde el área de recursos Humanos, que responda tanto a las demandas del entorno como a las necesidades internas de la organización.

Objetivo General

Posicionar a MAN-SER S.R.L. como un empleador atractivo en el mercado laboral, fortaleciendo el compromiso interno, facilitando el recambio generacional y atrayendo talento técnico calificado, mediante la implementación de una estrategia integral de marca empleadora que se desarrollara entre julio de 2025 y junio de 2028, momento en el cual se espera su total implementación.

Objetivos específicos

1. Fortalecer el sentido de pertenencia y la motivación del personal mediante un programa de reconocimiento que contemple beneficios simbólicos y materiales, que permita identificar y responder a sus necesidades.
2. Posicionar a MAN-SER como una empresa empleadora atractiva, facilitando el vínculo con potenciales candidatos a través de una campaña de comunicación institucional alineada con su propuesta de valor.
3. Incrementar la retención y el compromiso de los nuevos colaboradores, mediante un programa estructurado de *onboarding* que promueva una integración positiva desde el primer día.

Alcances

Geográfico

La propuesta se implementará en la planta metalúrgica MAN-SER S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba, calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

Temporal:

Las acciones están previstas para ejecutarse en un plazo de tres años, iniciando en julio de 2025 y finalizando en junio de 2028.

Acciones

Programa 1 -Programa Man-Ser: Voz y Valor, Transformando Nuestra Experiencia

Estrategia 1: "Pulso Laboral 360°: Radar de Experiencias"

La primera fase del proyecto se orienta a obtener un diagnóstico integral de la experiencia laboral del equipo de MAN-SER. Para ello, se implementará el Radar de Experiencias, una propuesta que combina la encuesta digital de clima laboral Plurals (Anexo I), con espacios de diálogo directo, permitiendo captar tanto opiniones racionales como emociones y matices que suelen quedar fuera de un formulario tradicional.

Durante julio, el área de Recursos Humanos diseñará la encuesta y definirá el formato de las reuniones de pulso, asegurando su usabilidad y accesibilidad para todo el personal, considerando distintos niveles educativos y tecnológicos. Previo su lanzamiento, se desarrollará una campaña de comunicación interna para explicar su propósito, fomentar la participación y minimizar resistencias.

Para la administración de la encuesta de clima laboral, se utilizará la plataforma digital Plurals, una herramienta especializada en la creación, distribución y análisis de encuestas en line. Esta solución permitirá una recopilación eficiente de datos, facilitando la participación desde múltiples dispositivos, incluso en entornos operativos. Entre sus beneficios de destacan, el análisis automatizado de resultados, la reducción de tiempo y costos operativos y la posibilidad de personalizar los formularios con identidad institucional. Con ello se asegura un diagnóstico más preciso, confiable y alineado a los estándares actuales de gestión del talento.

Durante agosto, se ejecutará la estrategia en todos los turnos y áreas, mediante la administración de la encuesta y la realización de reuniones de pulso coordinadas RR.HH. y supervisores. Esta etapa se extenderá durante un mes completo para facilitar una participación amplia y evitar exclusiones por razones de horario o función.

En septiembre, el equipo de RR.HH. junto con la gerencia llevara a cabo el análisis de los datos recogidos, aplicando un enfoque estadístico y cualitativo. Se buscará identificar patrones repetitivos, emociones predominantes, fortalezas y áreas críticas. Los resultados se presentarán mediante infografías y resúmenes ejecutivos, que serán discutidos posteriormente en talleres participativos con el personal, fomentando la transparencia y la validación colectiva de los hallazgos.

Entre las principales limitaciones se prevé la posible desconfianza sobre la confidencialidad de las respuestas asi como dificultades de acceso a herramientas digitales por parte de algunos perfiles. Para abordar esos riesgos, se realizarán capacitaciones breves sobre el uso de la encuesta y se reforzará la comunicación clara y empática durante todo el proceso.

El éxito de esta estrategia se medirá a partir de la tasa de participación en las encuestas y reuniones, la variedad de aportes obtenidos y el grado en que estos resultados se transformen en acciones concretas. Para ello se utilizará el sistema *Plurals*, los registros de las reuniones de pulso y un análisis cualitativo de los contenidos. La medición se realizará cada mes de septiembre, durante los tres años del plan. Se considerará que la estrategia fue exitosa si al menos el 80 % del personal participa en las instancias de escucha, y si se implementan tres o más acciones surgidas de los hallazgos anualmente.

Los beneficios esperados incluyen la obtención de una radiografía actualizada y profunda de la experiencia del colaborador, el fortalecimiento de la cultura de la escucha activa y la consolidación de MAN-SER como un entorno abierto al diálogo. La evaluación del impacto se centrará en lograr una tasa de participación superior al 80%, analizar la calidad y diversidad de los aportes recibidos, y verificar la incorporación de resultados concretos en el desarrollo de la Propuesta de Valor al Empleado.

Estrategia 2: Factor X: Diseñando Nuestra PVE Viva

Basada en el diagnóstico del Radar de Experiencias, esta segunda fase apunta al diseño colaborativo de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) alineada con la cultura, los valores y las aspiraciones del equipo de trabajo de MAN-SER.

Durante el mes de septiembre, se realizarán laboratorios de co-creación, espacios participativos con empleados de distintas áreas, edades y niveles jerárquicos, facilitados por Recursos Humanos mediante metodologías agiles *y* técnicas creativas. El objetivo será identificar beneficios tangibles y simbólicos valorados por los colaboradores en su experiencia laboral.

Entre las iniciativas que podrán formar integrar la PVE, se destacan:

- Bono MAN-SER Innovador: incentivo semestral equivalente a medio salario para ideas que mejoren la productividad, seguridad o clima laboral, evaluadas por un comité interdisciplinario.

- Convenio Educativo Técnico: Alianzas con instituciones educativas locales (escuelas técnicas, institutos o universidades) para ofrecer cursos, tecnicaturas o programas de formación con descuentos especiales para los colaboradores, promoviendo el desarrollo profesional y el recambio organizacional.
- Flexibilidad Horaria: Posibilidad de ingresar una hora más tarde o retirarse una hora antes, hasta dos veces por trimestre, con programación previa favoreciendo la conciliación laboral y personal.

Además, se priorizarán mecanismos de reconocimiento simbólico por sobre premios formales. Es este marco, se proponen las siguientes iniciativas:

- Jornada del Orgullo Man-Ser: Evento anual con actividades organizadas por y para los empleados, qué valoren el esfuerzo colectivo mediante dinámicas lúdicas y motivadoras
- Reconocimiento Puente Generacional: Distinción a equipos intergeneracionales que destaquen por su colaboración y transferencia de conocimientos.
- Desafío Man-Ser de Valores: Programa gamificado que permite conductas alineadas con los valores de la empresa, canjeables por beneficios o experiencias.
- Premio Eco-Man-Ser: Reconocimiento a iniciativas sostenibles dentro o fuera de la planta, con apoyo a proyectos personales de impacto ambiental positivo.

Durante octubre, la dirección y el área de Recursos Humanos consolidaran el documento final de la PVE, cuidando su comunicación visual y emocional mediante infografías y materiales multimedia para su difusión interna y externa, en el marco de la estrategia de marca empleadora.

Las principales limitaciones de esta estrategia incluyen la dificultad de asegurar una representación equitativa en los laboratorios y la necesidad de ajustar expectativas frente a propuestas de alto impacto económico. Para abordarlas, se adoptará un enfoque iterativo, participativo y realista.

El éxito de esta estrategia se evaluará mediante encuestas internas sobre la percepción de la Propuesta de Valor al Empleado, junto con el análisis de indicadores de rotación, clima laboral y efectividad en la atracción de talento. También se considerará la cantidad de acciones concretas implementadas a partir del diseño participativo de la PVE. Las mediciones se realizarán anualmente, en los meses de octubre de 2026,2027 y 2028. Se considerará exitosa si

al menos el 75% del personal valora positivamente la PVE, si la rotación disminuye en un 10% respecto al periodo base (julio2025- junio 2026), y si se ejecutan al menos cinco acciones por año surgidas del proceso.

El cronograma se estructurará en cuatro etapas: Julio estará dedicado a la preparación y comunicación de la herramienta diagnóstica; agosto a la ejecución del Radar de Experiencias; septiembre al análisis de resultados y se desarrollarlo de laboratorios; octubre a la consolidación y formalización de la Propuesta de Valor al Empleado.

El proyecto será liderado por Recursos Humanos, en articulación con el área de sistemas (aspectos tecnológicos), la Gerencia (análisis de datos), mandos medios (participación), y la Dirección (validación y presupuesto). Además, durante fases posteriores, se capacitará a lideres y referentes en habilidades conversacionales, en el marco del programa 2.

Costo estimado del Programa 1

- Encuesta de clima digital: se estima un costo de $1.350 por colaborador, contratando los servicios de la empresa Plurals (Anexo I), considerando una dotación de 32 colaboradores, la inversión será de $ 43.200
- Propuesta de Valor al Empleado (PVE): para su implementación, incluyendo beneficios económicos y acciones de reconocimiento, se prevé una inversión de $ 12.000.000 anuales. Este monto estará sujeto a revisión conforme a la coyuntura económica, acuerdos paritarios y el proceso inflacionario.

Esta estrategia tiene como finalidad fortalecer un compromiso interno genuino, promoviendo la escucha activa, la participación colaborativa y una evolución organizacional alineada con los valores de la empresa. De este modo MAN-SER podrá responder a las demandas del entorno actual, integrando una visión estratégica centrada en el desarrollo del capital humano como eje de su sostenibilidad futura.

Programa 2: Impulso Man-Ser: Conectados adentro, reconocidos afuera

Estrategia 1: Red Viva Interna: Circuitos de Participación y Voces Reales

Esta estrategia propone transformar la comunicación interna tradicional en una red dinámica, bidireccional y cercana que promueva una participación autentica y un compromiso emocional con la organización. A partir de octubre de 2025 se conformarán micro equipos

denominados Nodos de Conexión, integrados por representantes de distintos sectores y niveles jerárquicos.

El área de Recursos Humanos liderará esta etapa, brindando capacitaciones especificas en escucha activa, gestión de *feedback* y el uso de herramientas digitales colaborativas, orientadas a fortalecer las habilidades conversacionales y de facilitación de los representantes designados en cada nodo.

Estas capacitaciones se desarrollarán durante las dos primeras semanas de octubre de 2025, en formato presencial, con sesiones prácticas y teóricas de una duración estimada de 2 horas por modulo, organizadas por grupo. Se abordarán los siguientes contenidos:

Modulo 1: Escucha activa y comunicación empática

- Principios de escucha activa.
- Barreras habituales en la comunicación organizacional.
- Técnicas para generar confianza y apertura.

Modulo 2: Feedback constructivo y gestión de conversaciones difíciles

- Tipos de feedback: apreciativo, correctivo y propositivo.
- Modelos para dar y recibir retroalimentación con respeto y claridad.
- Simulaciones de situaciones reales.

Modulo 3: Herramientas digitales colaborativas

- Uso básico de la plataforma WMS provista por Monday.com para registro, seguimiento y comunicación.
- Carga de propuestas, seguimiento de acciones y trazabilidad de respuestas.
- Buenas prácticas de interacción digital.

La metodología será participativa, con ejercicios prácticos, *role playing*, ejemplos reales y materiales impresos simples y visuales. Además, se entregará una guía de apoyo para que cada integrante del nodo pueda replicar y aplicar lo aprendido en su sector.

Finalizando el ciclo, se hará una breve evaluación de satisfacción y una instancia de puesta en común entro los participantes, para consolidar aprendizaje y recoger sugerencias de mejora. Con esta acción se busca que los Nodos de Conexión cuenten con herramientas concretas para

actuar como puentes efectivos entre los equipos y la organización, promoviendo una comunicación interna más humana, horizontal y proactiva.

Durante noviembre, estos nodos serán los encargados de dinamizar los nuevos canales participativos implementados, foros internos semanales, espacios de intercambio informal denominados Punto de Encuentro, y un canal móvil con acceso ágil para compartir sugerencias, noticias o inquietudes.

Punto de Encuentro consistirá en espacios breves de dialogo organizados en horarios de pausa, facilitados por supervisores y Recursos Humanos. Su objetivo será recoger propuestas, compartir inquietudes detectar malestares o reconocer logros colectivos, en un ambiente de cercanía y confianza. Esta herramienta busca dar voz a todos los sectores desde un formato accesible, no invasivo y de participación genuina.

Las respuestas de la dirección a las propuestas o inquietudes se canalizarán de manera visible y transparente a través de la aplicación móvil WMS (Monday.com), fomentando una cultura organizacional abierta y receptiva. Además, se lanzará un ciclo de podcasts internos, protagonizados por empleados voluntarios, con el objetivo de humanizar la comunicación interna y compartir experiencias cotidianas en primera persona.

Monday.com, además de facilitar la participación y trazabilidad de las propuestas, será utilizada como herramienta operativa transversal, especialmente en áreas donde se ha detectado cuellos de botella, como el pañol. Su implantación permitirá registrar, gestionar y dar seguimiento en tiempo real a las solicitudes y entregas de insumos, mejorando la coordinación con el área de producción, reduciendo tiempos de espera y evitando descoordinaciones que afectan la eficiencia operativa.

Durante diciembre se buscará consolidar estos espacios mediante la visibilización de propuestas concretas surgidas de la participación, demostrando con hechos que el involucramiento genera mejoras reales. En enero de 2026, se llevará a cabo una jornada integral de retroalimentación, aplicando encuestas y desarrollando debates focalizados para evaluar el impacto de la red interna, identificar oportunidades de mejora y planificar la continuidad del programa.

Entre las posibles limitaciones se encuentran la resistencia de algunos equipos a los nuevos espacios de diálogo, la sobrecarga informativa, o cierta reticencia inicial de algunos líderes ante una apertura comunicacional más horizontal. Para mitigar estos obstáculos, se

prevé la designación de embajadores del cambio en cada área y la intervención activa de Recursos Humanos en los procesos de facilitación y acompañamiento.

Los beneficios esperados incluyen el fortalecimiento del sentido de pertenencia, una mayor fluidez en la transmisión de información relevante, la resolución ágil de problemáticas operativas y la emergencia de nuevos liderazgos.

Esta estrategia será evaluada a lo largo de su implementación considerando la participación en los espacios propuestos, la cantidad y diversidad de propuestas generadas, y la efectividad en su canalización a través de la plataforma Monday.com. Los indicadores serán relevados en tres momentos clave: octubre de 2026,2027 y 2028. El monitoreo estará a cargo de Recursos Humanos junto con los nodos de conexión. Se considerará exitosa si al menos el 70% del personal participa mensualmente en instancias como los foros. Puntos de encuentro o el canal móvil; si el 40% de las propuestas registradas son implementadas y si las encuestas anuales reflejan mejoras en la percepción de la comunicación interna y el sentido de pertenencia.

Costo estimado de la estrategia

- Capacitación los nodos de conexión: se prevé una inversión $138.660[21] en materiales impresos, honorarios externos (si se contrata especialista para algún modulo) y logística (refrigerios, materiales didácticos. (Anexo II)
- Licencia de la aplicación WMS provista por *Monday*, 12 USD mensuales por usuario (anexo III) por usuario. Con 32 empleados y un valor estimado del dólar de $1150[22], el costo anual asciende a $441.600, y el total estimado durante cuatro meses (octubre a enero) asciende a $1.766.400

Estrategia 2: Marca Latente: Man-Ser en Escena

Esta estrategia se orienta en proyectar a MAN-SER hacia el entorno externo como una organización innovadora, inclusiva y atractiva para el talento. Bajo la coordinación conjunta del área de Recursos Humanos y con apoyo externo, a partir de octubre de 2025 se actualizará

[21] Consejo Profesional de Ciencias Económicas fecha de publicación:1 de febrero de 2024 fecha de consulta: 3 de junio de 2025 Recuperado de: https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2024/02/pres-01-24-honorarios-minimos-sugeridos.pdf

[22] Banco de la Nación Argentina. Fecha de publicación: 30 de mayo de 2025. Fecha de consulta: 31 de mayo de 2025. Recuperado de: https://www.bna.com.ar/Personas

la imagen institucional en plataformas digitales (anexo V), principalmente LinkedIn, desarrollando una narrativa que destaque historias reales de colaboradores, avances tecnológicos y compromiso social.

Para garantizar una ejecución profesional de la comunicación externa, se contratará un *Community Manager freelance* (Anexo IV) con experiencia en comunicación institucional y redes sociales. Este profesional trabaja en conjunto con Recursos Humanos para rediseñar la página web corporativa, crear contenido estratégico para LinkedIn y coordinar campañas que reflejen la propuesta de valor al empleado. Esta contratación permitirá suplir la falta de conocimientos técnicos en el equipo interno, asegurando una imagen digital coherente, atractiva y actualizada.

En noviembre se lanzarán campañas digitales con contenidos audiovisuales (videos testimoniales, fotografías de la vida cotidiana en la planta y publicaciones interactivas), destacando los valores diferenciales de MAN-SER como empleador. También se organizarán visitas guiadas para estudiantes de escuelas técnicas y universidades locales, fomentando vínculos tempranos con potenciales talentos.

Durante diciembre, la empresa participará en ferias de empleo regionales, mediante un stand interactivo, donde los postulantes conocer referentes clave de la organización, vivir simulaciones propias del trabajo metalúrgico y asistir a charlas motivadoras. Se implementará un sistema de preselección digital con seguimiento personalizado, a fin de ofrecer una experiencia de postulación más cercana y diferenciadora.

Las mediciones se realizarán en tres cortes: octubre de 2026,2027 y 2028. Recursos humanos será responsable del relevamiento y análisis de los indicadores, con apoyo del *Community Manager*. Se considerará exitosa si se logra al menos un 30% de crecimiento anual en la comunidad digital, si los eventos institucionales superan una tasade satisfacción del 80%, si el 60% de los perfiles preseleccionados cumplen con los requisitos definidos y si las encuestas externas reflejan una mejora sostenida en la visibilidad y reputación de la empresa como empleador.

Entre las principales limitaciones se identifica la falta de experiencia en marketing digital y la limitada disponibilidad de empleados con habilidades comunicacionales. Para abordarlas, se ha optado por la contratación de un Community Manager freelance, quien se encargará de liderar la estrategia digital de forma profesional y coordinada con Recursos

Humanos. Esta medida garantiza calidad en la ejecución y coherencia en la proyección externa de la marca empleadora

Los beneficios esperados incluyen el fortalecimiento de la reputación institucional, la ampliación de la red de talentos y el posicionamiento de MAN-SER como empresa referente dentro del sector metalúrgico. Recursos Humanos y la Dirección coordinaran cada etapa, garantizando que toda acción externa sea coherente con la cultura organizacional.

Costo estimado del Programa 2

- Presupuesto destinado al diseño del stand para ferias de empleo, campañas digitales y materiales audiovisuales: $5.000.000 (Anexo IV).
- Contratación freelance de Community Manager (6 meses): $1.695.000[23]

Total estimado del programa 2: $6.695.000.

Este segundo programa complementa la construcción de la Propuesta de Valor al Empleado, asegurando tanto su apropiación interna como su proyección externa. A través de una comunicación participativa y una visibilidad estratégica, MAN-SER consolida su identidad empleadora en un mercado cada vez más competitivo.

Programa 3: Man-Ser Alianza Inicial: Conectando desde el Primer Día

Entre julio y septiembre de 2025, MAN-SER desarrollara un programa integral de onboarding para transformar la experiencia de nuevos colaboradores. Denominado Man-Ser Alianza Inicial, su objetivo es acompañar la incorporación desde una perspectiva humana, cultural y operativa, fortaleciendo el sentido de pertenencia desde el primer contacto. La premisa central es que cada nuevo ingreso viva un proceso de bienvenida personalizado, donde se sienta acompañado, valorado y conectado con la identidad organizacional. Esto no solo refuerza el sentido de pertenencia, sino que acelera una incorporación efectiva al equipo.

La etapa de diseño, prevista para julio, estará a cargo del área de Recursos Humanos. Se realizará una revisión de los procesos actuales mediante entrevistas con nuevos ingresantes y lideres del sector, para detectar oportunidades de mejora. A partir de este análisis, se generarán contenidos digitales e impresos, módulos formativos, experiencias presenciales

[23] Glassdoor actualizado el 3 de junio de 2025. Fecha de consulta: 5 de junio de 2025. Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/community-manager-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

significativas y se definirá el rol de los mentores internos, quienes acompañaran a los nuevos colaboradores durante sus primeras semanas.

Durante agosto, se implementará una fase piloto con un grupo reducido, que permitirá testear las sesiones de bienvenida, el uso de plataformas digitales, la dinámica de las mentorías, y los espacios de integración. Se recogerán datos mediante encuestas breves y entrevistas y se aplicarán ajustes para garantizar una implementación sólida.

Durante septiembre, el programa se aplicará a todos los nuevos ingresos. El recorrido de *onboarding* se estructurará en cinco etapas:

1. Pre-onboarding: envió de un kit digital con mensaje institucional, quia practica y acceso a la plataforma WMS (Monday.com). Se asignará un mentor y se coordinará un primer encuentro virtual de bienvenida.
2. Primer día: recepción personalizada con materiales institucionales, recorrido guiado por la planta, presentación con lideres y almuerzo informal con el equipo directo.
3. Primera semana: formación en cultura organizacional, seguridad y procesos mediante módulos combinados. Se realizarán espacios diarios de seguimiento con el mentor y dinámicas lúdicas de integración grupal.
4. Primer mes: se realizarán sesiones quincenales de retroalimentación entre RR.HH., supervisores y el ingresante para evaluar avances y necesidades. Esto fortalecerá los vínculos y la integración transversal.
5. Tres meses: cierre formal del proceso con encuestas de satisfacción, entrevista final, entrega de un reconocimiento simbólico y la elaboración de un plan de desarrollo individual.

Los beneficios esperados incluyen la disminución de la ansiedad e incertidumbre propias de los primeros días, la aceleración del aprendizaje, el fortalecimiento de los vínculos interpersonales y una mejora en los indicadores de retención y clima organizacional. Este enfoque contribuirá también a la reputación interna, generando orgullo en el equipo, y a la imagen externa de MAN-SER como una empresa que cuida y valora su capital humano.

Como desafíos, se anticipan posibles resistencias al cambio por parte de quienes están habituados a prácticas tradicionales, la necesidad de capacitar mentores y la inversión en contenidos y soporte digital. Para ello se prevén acciones de sensibilización, formación específica y acompañamiento técnico constante.

La evaluación del programa será integral y utilizará métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicarán encuestas de satisfacción en distintas etapas, se analizará la tasa de retención a los 3 y 6 meses posteriores al ingreso, y se medirá el desempeño inicial de los nuevos colaboradores en comparación con cohortes anteriores. Asimismo, se realizarán entrevistas en profundidad y *focus groups* con mentores y supervisores para recoger percepciones sobre la efectividad del programa y promover una mejora continua.

Costo estimado del Programa 3

Presupuesto anual estimado: $2.000.000. Incluye diseño y producción de contenidos multimedia, capacitación de mentores, recursos tecnológicos y seguimiento evaluativo.

Este programa refuerza la estrategia de marca empleadora de MAN-SER, integrando el cuidado y la experiencia del colaborador desde el primer día como eje de sostenibilidad, reputación y compromiso organizacional.

Marco temporal de implementación

Actividad / Mes	**jul-25**	**ago-25**	**sep-25**	**oct-25**	**nov-25**	**dic-25**	**ene-26**
Programa 1: Voz y Valor							
- Diseño encuesta & reuniones	●						
- Campaña comunicación	●						
- Lanzamiento encuesta y reuniones Pulsos		●					
- Recopilación de datos		●					
- Análisis y diagnóstico			●				
- Laboratorios co-creación (PVE)			●				
- Elaboración documento PVE				●			
- Difusión interna y externa PVE				●			
Programa 2: Impulso Man-Ser							
- Formación nodos de conexión				●			
- Dinamización canales & podcasts					●		
- Consolidación y visibilización						●	
- Feedback integral & evaluación							●
- Actualización imagen LinkedIn				●			
- Campañas digitales					●		
- Visitas guiadas estudiantes					●		
- Participación en ferias empleo						●	
- Evaluación impacto en RRHH							●
Programa 3: Man-Ser Onboarding							
- Diseño y preparación Onboarding	●						

- Piloto programa Onboarding		●					
- Implementación completa			●				
- Seguimiento y evaluación							●

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el impacto del proyecto en MAN-SER S.R.L., se establecieron indicadores clave que reflejan no solo cifras, sino también la calidad de las experiencias y procesos internos. La participación en encuestas y reuniones demuestra el grado de apertura y confianza que los colaboradores tienen para expresar sus opiniones, lo cual es fundamental para una comunicación efectiva y un ambiente laboral colaborativo.

La satisfacción con la propuesta de valor al empleado muestra cuánto se sienten reconocidos y valorados dentro de la organización, un aspecto esencial para fomentar el compromiso y la motivación.

La disminución en la rotación del personal calificado indica que las mejoras implementadas están generando un sentido de pertenencia y estabilidad, claves para mantener el talento esencial para la operación.

La interacción constante en canales participativos evidencia que los trabajadores no solo reciben información, sino que también participan en la construcción de soluciones y mejoras.

KPI	Definición	Objetivo	Frecuencia de Medición	Fuente de Datos
Tasa de Participación en Encuestas y Reuniones	% de empleados que participan en encuestas de clima laboral y reuniones	≥ 80% de participación anual	Anual	Plataforma Plurals y registros internos
Índice de Satisfacción con la PVE	% de empleados que valoran positivamente la propuesta de valor al empleado	≥ 75% satisfacción	Anual	Encuestas internas post-implementación

Rotación de Personal Calificado	% de salida voluntaria de empleados técnicos y mandos medios	Reducir en ≥ 10% respecto al periodo base	Anual	Sistema de gestión de personal
Participación en Nodos y Canales Participativos	% de empleados activos en foros, encuentros y plataformas digitales	≥ 70% de participación mensual	Mensual (análisis trimestral)	Plataforma Monday.com y RRHH
Tasa de Implementación de Propuestas	Número de acciones propuestas por empleados e implementadas anualmente	Implementar ≥ 3 acciones por año	Anual	Reportes de seguimiento y evaluación
Retención a 3 y 6 meses Post-Onboarding	% de nuevos colaboradores que permanecen al menos 3 y 6 meses tras ingreso	Mejorar en comparación con cohortes previas	Semestral	Registros de RRHH
Crecimiento Comunidad Digital y Presencia Externa	% de incremento anual en seguidores e interacciones en redes profesionales	Crecimiento ≥ 30% anual	Anual	Reportes de redes sociales y web
Satisfacción en Ferias y Eventos de Reclutamiento	% de satisfacción de participantes en ferias y eventos	≥ 80% satisfacción por evento	Por evento	Encuestas post-evento

Presupuesto total (tres años)

Programa 1 - Voz y Valor	
Encuesta digital (única vez)	43200
Propuesta de Valor al Empleado (3 años x $12.000.000)	36000000
Subtotal Programa 1	36043200
Programa 2 - Impulso Man-Ser	
Capacitación de nodos de conexión	138660
Licencia WMS (4 meses)	1766400
Campañas digitales, materiales, diseño de stand, etc.	5000000
Community Manager (6 meses)	1695000
Subtotal Programa 2	8600060
Programa 3 - Onboarding	
Implementación anual (estimado)	2000000
Subtotal Programa 3	2000000
TOTAL GENERAL DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	46643260

El plazo de tres años se establece para asegurar una implementación gradual y sostenida, acorde a la realidad de MAN-SER como PyMe familiar sin estructura formal en Recursos Humanos. La duración permite realizar diagnóstico, capacitar al personal, aplicar estrategias de forma progresiva y evaluar resultados con menor resistencia al cambio. Si bien se esperan avances desde el primer año, este periodo es el adecuado para consolidar una transformación cultural con impacto duradero.

Conclusión

Basándonos en los hallazgos obtenidos del diagnóstico organizacional, se concluye que los objetivos establecidos pueden lograrse a través de la implementación del plan presentado. La construcción de una marca empleadora solida no se logra de manera inmediata ni de forma individual, requiere del compromiso de todo el equipo de MAN-SER, asi como de una coherencia entre lo que la organización transmite y lo que realmente se vive puertas adentro.

La implementación de este plan no solo tiene como fin posicionar a la empresa como un empleador atractivo, sino también la creación y fortalecimiento de los vínculos con las actuales y nuevas generaciones que se sumen al equipo. Lo cual lograremos mediante una comunicación transparente, la escucha activa, la participación y reconocimiento de sus colaboradores. Conservando el conocimiento operativo a través de su transmisión interna, elemento clave para la sostenibilidad del negocio. Obteniendo así, identidad organizacional compartida. MAN-SER no solo avanzará en su posicionamiento como empleador atractivo, sino también hacia una cultura más humana, resiliente y preparada para afrontar los desafíos del futuro.

En cuanto a la visibilidad externa de la organización, se realizaron acciones como la renovación de la imagen institucional digital, el desarrollo de campañas de comunicación con asesoramiento profesional y la participación en ferias de empleo. Estas iniciativas no solo contribuyen a fortalecer la identidad organizacional, sino que también favorecen el vínculo con el talento joven, un factor clave para el recambio generacional y la sustentabilidad a futuro. A su vez, La evaluación constante basada en KPIs claros permitirá monitorear el avance y realizar los ajustes necesarios.

El camino trazado permitirá que cada acción, decisión y conversación dentro de la organización contribuya a una evolución cultural consistente y sostenible. En un entorno cada vez más competitivo, invertir en las personas es, sin lugar a duda, invertir en el éxito a largo plazo.

Recomendaciones

Si bien este proyecto se centró en aspectos clave de la marca empleadora, sería recomendable que la empresa trabaje en otros aspectos igualmente relevantes. Como por ejemplo, avanzar hacia la formalización y digitalización de procesos administrativos del área de Recursos Humanos, como la gestión integral del legajo digital, la automatización de la nómina o el seguimiento de las capacitaciones, esto podría contribuir a una mayor eficiencia operativa y, al mismo tiempo, mejorar la experiencia cotidiana de quienes forman parte de la organización.

A su vez, resulta fundamental comenzar a trabajar en un plan de sucesión para aquellos puestos estratégicos que hoy están ocupados por personal mayor, con el objetivo de asegurar la transferencia ordenada de conocimientos de vital importancia y asi preparar el terreno para las nuevas generaciones.

Por último, considerando los desafíos económicos y avances agigantados del contexto actual en lo tecnológico, podría ser una buena oportunidad para iniciar con la incorporación de tecnologías vinculadas a la Industria 4.0 en los procesos productivos. Acompañar el camino con instancias de capacitación permitirá alinear el desarrollo del capital humano con la innovación, fortaleciendo así la competitividad de MAN-SER en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional.

Referencias

Agencia de Noticias Reuters (11 de marzo de 2025), https://www.reuters.com/ Obtenido de: https://www.reuters.com/business/energy/ceraweek-argentina-has-11-large-energy-mining-projects-planning-econ-vice-2025-03-11/

Alles, M. A. (2013). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias. El ciclo de vida del colaborador*. Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización* (1.ª ed.). Ediciones Granica.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.

Análisis Digital (17 de enero 2025), https://www.analisisdigital.com.ar/ Obtenido de: https://www.analisisdigital.com.ar/economia/2025/01/17/vaca-muerta-y-la-mineria-el-sector-metalurgico-podria-sumar-us-7400-millones-por

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.

Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.

Borracchia, C. (2018). *Las compañías también tienen zona de confort*. Ediciones Granica.

Canvas testimonio Melina Mansilla. MAN-SER (s. f. a), https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7

Centernera, Mar (9 de enero de 2025), https://elpais.com/ Obtenido de: https://elpais.com/argentina/2025-01-09/primera-privatizacion-de-la-era-milei-argentina-vende-la-metalurgica-impsa.html?utm_source

Capriotti, P. (1992). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Ariel.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Duran Seguel, J., Moreno Martínez, M., Valenzuela Henríquez, J., & Alarcón Henríquez, R. (2020). El impacto del talento humano en la ventaja competitiva de las organizaciones. Buenos Aires: Revista de Gestión y Recursos Humanos.

EconoJournal (15 de enero 2025). https://econojournal.com.ar/ obtenido de: https://econojournal.com.ar/2025/01/de-la-mano-de-vaca-muerta-y-la-mineria-el-sector-metalurgico-podria-sumar-us-7-400-millones-por-ano-a-la-economia-argentina/

Escobar, A., & Palacio, M. (2024). La importancia de la marca empleadora en la estrategia corporativa para la fidelización del talento humano. Buenos Aires: Scielo.

INDEC (marzo de 2025), https://www.indec.gob.ar Obtenido de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_25CB7B2DE779.pdf

Infobae (24 de marzo 2025), https://www.infobae.com/ Obtenido de: https://www.infobae.com/economia/2025/03/24/el-financial-times-puso-el-foco-sobre-el-boom-de-productos-importados-que-llegan-a-la-argentina/

Infoleg (4 de septiembre de 2000) https://servicios.infoleg.gob.ar/, obtenido de: https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm

Instituto de Tecnología Industrial (20 de agosto de 2024) https://www.argentina.gob.ar/ Obtenido de: https://www.argentina.gob.ar/noticias/concluyo-en-la-pampa-el-programa-industria-40-para-mejorar-la-competitividad-industrial

La Prensa (13 de enero de 2025), https://www.laprensa.com.ar/ Obtenido de: https://www.laprensa.com.ar/La-produccion-metalurgica-cerro-2024-con-unafuerte-caida-554950.note.aspx

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.

Linkedin (23 de marzo de 2025), https://www.linkedin.com/ Obtenido de: https://www.linkedin.com/pulse/el-impacto-de-la-generaci%C3%B3n-z-en-lugar-trabajo-c%C3%B3mo-4rwre/%20/

Melchori, Edith (18 de septiembre de 2024), https://www.ubp.edu.ar/ Obtenido de: https://www.ubp.edu.ar/novedades/plazo-de-prueba-laboral-las-modificaciones-clave-que-introduce-la-ley-

bases/#:~:text=De%20esta%20forma%20la%20Ley,en%20virtud%20de%20Art%C3%ADculo%20237.

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley.

Prensario (23 de marzo de 2025), https://prensariotila.com/ Obtenido de: https://prensariotila.com/la-industria-4-0-en-argentina-impulsa-el-crecimiento-productivo/

Secretaria de Ambiente (s/f), www.argentina.gob.ar obtenido de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_inspectores_completo.pdf

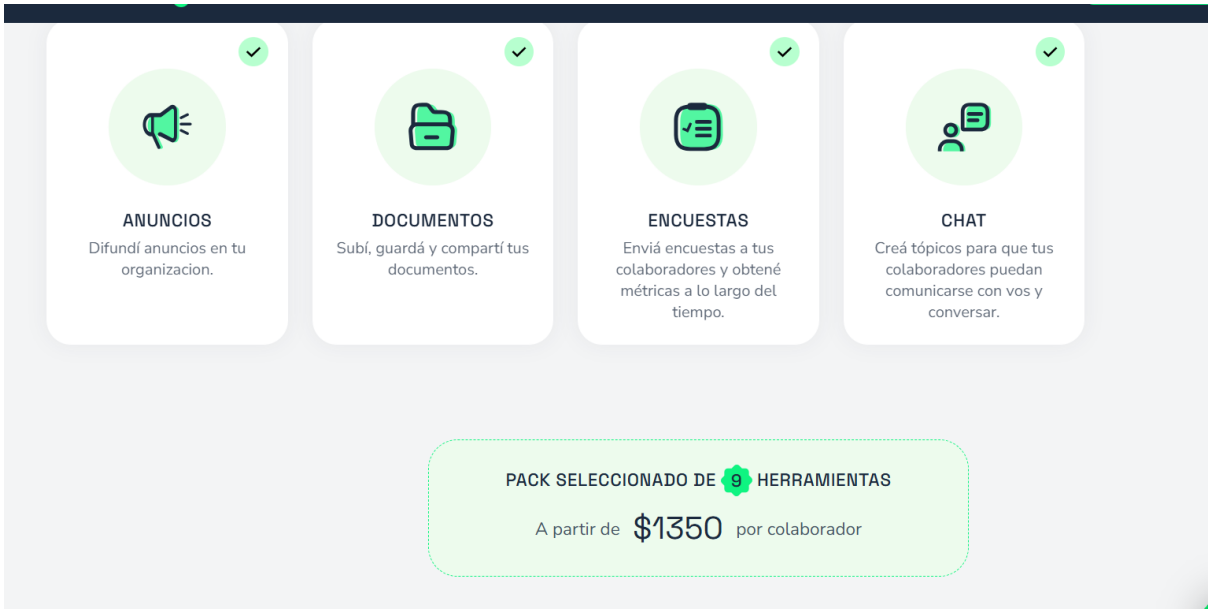
Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ERE Media*.

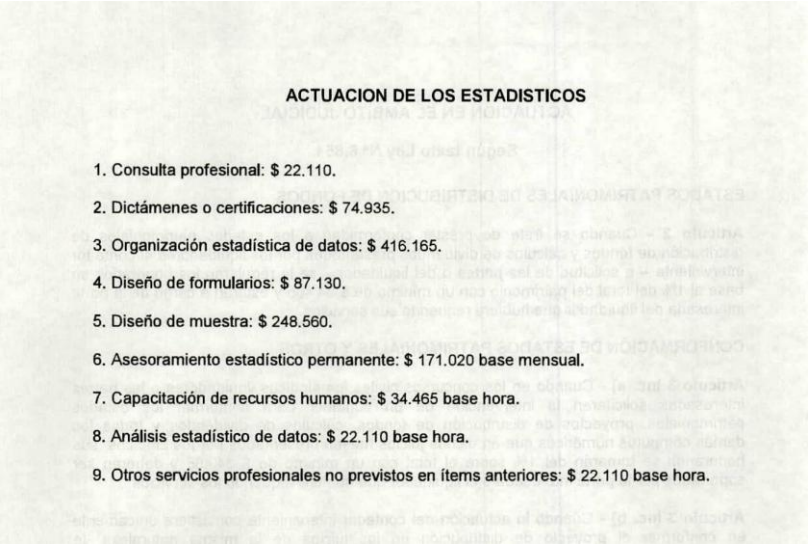
Tuñez López, M., & Costa-Sánchez, C. (2016). *Dirección estratégica de la comunicación en las organizaciones. Fundamentos, procesos y aplicaciones*. Pearson Educación.

Anexos

Anexo I - Costo de encuesta de clima laboral



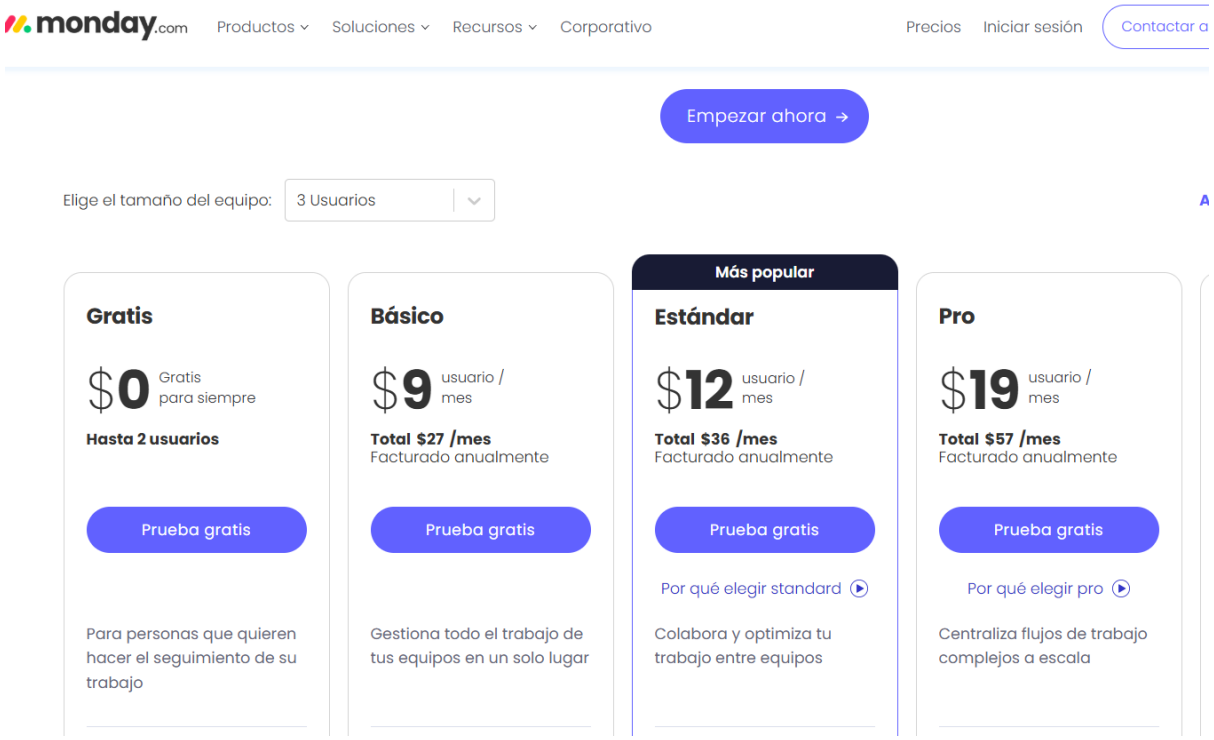
Anexo II – Costo de la hora de capacitación de RR.HH.



ACTUACION DE LOS ESTADISTICOS

1. Consulta profesional: $ 22.110.
2. Dictámenes o certificaciones: $ 74.935.
3. Organización estadística de datos: $ 416.165.
4. Diseño de formularios: $ 87.130.
5. Diseño de muestra: $ 248.560.
6. Asesoramiento estadístico permanente: $ 171.020 base mensual.
7. Capacitación de recursos humanos: $ 34.465 base hora.
8. Análisis estadístico de datos: $ 22.110 base hora.
9. Otros servicios profesionales no previstos en ítems anteriores: $ 22.110 base hora.

Anexo III – Costo de WMS



Anexo IV – El monto estimado para la contratación freelance del Community Manager se basa en el promedio salarial informado por Glassdoor (junio 2025), que asciende a $282.500 mensuales, considerando un contrato por seis meses.

Anexo V – Imagen de campaña en LinkedIn orientada a la atracción de talento joven, diseñada en el marco del Programa Impulso MAN-SER

Anexo VI Imagen para ferias de empleo y espacios institucionales, destinada a comunicar los valores de la organización.