

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

Reporte de caso



**“Posicionamiento de MAN-SER S.R.L como marca empleadora:
Estrategias para la retención y fidelización del talento humano”**

Fatima Daniela Sanchez

DNI:40.506.476

Legajo: VRHU021081

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba 2025

Agradecimientos

Mis más profundos y sentidos agradecimientos son, en primer lugar, para mis padres, Elsa y Darío. Ellos fueron mi sostén incondicional a lo largo de esta carrera, acompañándome en cada paso, en cada desafío, con su apoyo constante, su amor y su fe en mí. Nada de esto habría sido posible sin su empuje, sin sus palabras de aliento y sin su presencia firme en los momentos más difíciles. Éste título no solo representa una meta personal alcanzada, sino también una forma de devolverles, aunque sea en parte, todo lo que me han brindado a lo largo de mi vida. Espero que en este logro puedan encontrar una gratificación, porque sin dudas, esto también es de ustedes. Lo logramos juntos.

Al resto de mis familiares que también fueron parte de este camino siempre con sus palabras de aliento y sus demostraciones de cariño.

A mis amigos que fueron parte de este proceso, estando al pie de cañón en esos días de frustración y respetando mis tiempos de estudio.

Y no quiero dejar de mencionar a dos personas que ya no están físicamente conmigo, pero que siempre sentí cerca en los momentos clave: mis abuelos paternos, Adriana y Sabino. Cada vez que sentí ganas de bajar los brazos, me encomendé a ellos para pedirles fuerzas y resiliencia. Estoy segurísima de que, donde estén, están muy felices por este resultado.

Y por último extendiendo mi agradecimiento a todos los profesores que formaron parte de este recorrido. Su compromiso, dedicación y enseñanzas fueron fundamentales en mi formación académica y personal. Gracias por compartir sus saberes.

Finalmente, agradezco a la universidad, por brindarme el espacio para formarme.

Resumen

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica ubicada en Córdoba, que desde 1995 se dedica a fabricar piezas para el sector industrial. Con el tiempo se fue convirtiendo en una empresa en constante crecimiento, gracias a su destacada gestión de la calidad y servicio personalizado al cliente. A partir de un análisis del contexto interno y externo de la organización, comenzaron a notarse algunas falencias en cuanto a la administración de los recursos humanos. A raíz de ello, se propuso diseñar e implementar un plan estratégico de marca empleadora, con el objetivo de retener al talento y fortalecer el sentido de pertenencia de los mismos, dentro de la organización. Para ello, se desarrollaron tres líneas de acción: la contratación de un profesional de Recursos Humanos, el desarrollo y la capacitación interna en marca empleadora y la construcción de una propuesta de valor al empleado, basada en beneficios y reconocimiento. De esta manera, se logrará generar un impacto positivo en el ámbito interno, convirtiendo a MAN-SER en un lugar apreciado para trabajar, impulsando la motivación y la fidelización de los colaboradores.

Palabras claves: Employer Branding, área de recursos humanos, atracción y retención, y propuesta de valor al empleado.

Abstract

MAN-SER S.R.L. is a metalworking company located in Córdoba, which has been dedicated to manufacturing parts for the industrial sector since 1995. Over time, it became a company in constant growth, thanks to its outstanding quality management and personalized customer service. Based on an analysis of the organization's internal and external context, certain shortcomings in human resources management began to emerge. As a result, a strategic employer branding plan was proposed, with the goal of retaining talent and strengthening employees' sense of belonging within the organization. To achieve this, three main actions were developed: the hiring of a Human Resources professional, the development and internal training in employer branding, and the creation of an employee value proposition based on benefits and recognition. In this way, a positive impact was achieved within the organization, turning MAN-SER into a valued place to work, boosting employee motivation and loyalty.

Keywords: Employer Branding, human resources area, attraction and retention, and employee value proposition.

Índice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de la situación</i>	7
Análisis PESTEL	11
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
Análisis FODA de MAN-SER S.R.L	18
<i>Marco Teórico</i>	22
Employer Branding.....	22
Area de Recursos Humanos	22
Atracción y retención.....	23
Propuesta de valor al empleado:	24
<i>Diagnóstico y discusión</i>	25
<i>Plan de Implementación</i>	27
Objetivos	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos	27
Alcance	27
Acciones.....	28
Medición de la propuesta	36
Marco temporal de la implementación	36
Evaluación del impacto de la implementación	37
<i>Conclusión</i>	40
Recomendaciones	40
<i>Bibliografía</i>	42
<i>Anexos</i>	44
Anexo I - Programa de formación en marca empleadora	
Anexo II - Descripción de puesto para Gerente de Recursos Humanos	
AnexoIII - Aviso de búsqueda	
Anexo IV - Organigrama	
AnexoV - Programa de beneficios y compensación	

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica fundada en 1995 por Luis Mansilla, ubicada en calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Su razón social es MAN-SER S.R.L. La empresa orienta su actividad al mercado nacional, especialmente en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe, y no posee sucursales. Inicialmente dedicada a trabajos de herrería, comenzó como proveedora de una empresa local que permitió la tercerización de actividades como soldaduras especiales. A lo largo de los años, se experimentó un crecimiento sostenido y, en 2002, la firma fue constituida como S.R.L. En 2009, la dirección fue asumida por los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, y en 2012 se inauguró una nueva planta industrial.

Actualmente, la empresa cuenta con 30 empleados distribuidos en distintas áreas, tales como Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad. MAN-SER S.R.L. posee una estructura organizacional jerárquica; se observa una organización bastante conformada e integrada.

MAN-SER S.R.L. presenta diversos puntos débiles que afectan su funcionamiento general, tales como la ausencia de planes de compensación y beneficios. El área de Recursos Humanos carece de una estructura formal, dependiendo de terceros o de encargados internos sin especialización. A nivel de liderazgo, se identifican sobrecargas de trabajo y falta de delegación efectiva, agravadas por una toma de decisiones concentrada en la familia fundadora. En el área de Producción, persisten cuellos de botella por una capacitación insuficiente. La comunicación interna es deficiente, de igual manera, se observa una presencia de marketing casi nula. Tampoco se ha implementado una política de gestión ambiental para el tratamiento de residuos. Estas situaciones comprometen el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

En relación con la Marca Empleadora, a continuación, se presentan antecedentes de diversos autores e investigaciones que han abordado sus características, los pasos para su implementación y sus beneficios.

Un informe de investigación elaborado por la Asociación de Directorios Asociados ADIRAS (2021), titulado *Cómo y por qué gestionar la marca empleadora en las pymes*, se llevó a cabo en la Argentina bajo la metodología cuantitativa. El estudio se

centró en analizar el grado de desarrollo y aplicación de estrategias vinculadas a la marca empleadora en pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales representan aproximadamente el 70 % del empleo en el país.

Este antecedente resulta de gran relevancia para el presente trabajo, ya que permite comprender la situación actual de las pymes argentinas respecto a la marca empleadora y justifica la necesidad de llevar a cabo tareas que fomenten la retención del talento humano en estas organizaciones.

Si las grandes empresas diseñan propuestas de valor al empleado, las que dotan de sentido a la marca empleadora, ¿por qué no podrían hacerlo también las pymes? Tal es así que, por diversos motivos, la gestión de la marca empleadora no constituye una prioridad para este tipo de organizaciones. De hecho, solo el 22 % de los dueños de pymes considera la gestión del talento como parte de su agenda cotidiana. (ADIRAS, 2021, <https://goo.su/dg3QC4a>)

Como antecedente local, es posible citar a Gómez Palacios, M. A. (2021). bajo su trabajo final de grado titulado “Marca empleadora como estrategia en Telecom S.A.C.I” elaborado en Córdoba Capital, donde utilizo un método de investigación de campo. Se planteó como objetivo desarrollar la marca empleadora mediante la implementación de una propuesta de valor para el empleado.

Ante las variantes del entorno en el cual se encuentra inmersa, se realizaron diversos análisis desde una perspectiva interna y también teniendo en cuenta factores basados en el micro y macro entorno de la empresa. Como resultado se registraron datos sobre los procesos que se realizan en la empresa, desde allí se realizó un diagnóstico y se comenzó a trabajar la sobre la falta de visibilidad que tiene la empresa como marca empleadora hacia la demanda laboral. Por lo tanto, se procedió a la elaboración de una propuesta basada en aumentar la visibilidad de El Doce desarrollando la marca empleadora a través de una propuesta de valor al empleado, con el fin de obtener mayores niveles de productividad a través de la atracción y retención del personal con el objetivo de aumentar las ganancias. (Gómez Palacios, M. A. 2021, <https://goo.su/AZsm>)

Y, por último, se presenta un estudio desarrollado por Combo Employer Branding en colaboración con SEL Consultores (2017), donde se analizaron las estrategias de marca empleadora implementadas por empresas líderes en Argentina, con el objetivo de fortalecer los vínculos con sus colaboradores actuales y atraer nuevos talentos. La investigación, de enfoque cuantitativo, utilizó encuestas estructuradas como técnica de recolección de datos, lo que permitió obtener información medible sobre las prácticas corporativas. Los resultados revelaron que, en la mayoría de los casos, el salario y los beneficios constituyen los principales factores utilizados para la retención del personal. Asimismo, cerca del 33 % de las organizaciones basa su estrategia en una propuesta de valor integral, que abarca no solo la compensación económica, sino también iniciativas como capacitaciones, programas de voluntariado y otras acciones orientadas a mejorar la empleabilidad y el bienestar del trabajador. En total, el 87 % de las empresas relevadas implementa acciones concretas para conservar su talento humano. (Combo Employer Branding & SEL Consultores, 2017)

La marca empleadora refleja la percepción que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo, considerando aspectos como la reputación organizacional y el compromiso que desarrollan hacia ella. Es un factor clave para fidelizar al talento humano y fortalecer su vínculo con la empresa.

Analizar el caso de MAN-SER S.R.L. permite visibilizar cómo organizaciones de este tipo también pueden beneficiarse del fortalecimiento de su marca empleadora. El estudio de esta realidad concreta contribuye a comprender de manera más cercana los factores que inciden en la percepción del talento humano y en su fidelización.

Este estudio destaca la importancia de implementar políticas y estrategias de gestión del talento humano ,alineadas con el crecimiento y posicionamiento de MAN-SER S.R.L., generando impactos positivos en la retención del personal.

Análisis de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica ubicada en Córdoba, Argentina, con una trayectoria consolidada desde su fundación en 1995 por Luis Mansilla. En la actualidad, la compañía es gestionada por la segunda generación familiar, conformada por la esposa del fundador y sus tres hijos, siendo los dos mayores, Julián y Melina, quienes se encuentran al frente de la firma.

La gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador. Sus principales responsabilidades incluyen la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, la gestión de inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos, la dirección del sistema de calidad y la toma de decisiones vinculadas al futuro de la organización. Estas acciones han impulsado un crecimiento sostenido, permitiendo la incorporación de tecnología avanzada y la obtención de la certificación ISO 9001.

La empresa se especializa en la fabricación de componentes industriales, orientados principalmente a los sectores automotriz y agroindustrial. Cuenta con una planta central, sin sucursales, y concentra sus operaciones en el mercado nacional. La cultura organizacional promueve:

Valores

- confianza
- honestidad
- importancia en los detalles
- trabajo en equipo
- alta responsabilidad (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Visión

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>).

Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la

responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber. (MAN-SER, s. f. a, <https://goo.gl/T5hFdz>)

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

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

La estructura organizacional cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos y 1 auxiliar de limpieza.

Además, la empresa dispone de asesores externos en las áreas de contabilidad, asuntos jurídicos, e higiene y seguridad. El resto del personal corresponde a operarios de producción. La plantilla está compuesta en un 90 % por empleados masculinos, con un promedio de edad de 50 años.

MAN-SER se identifica con un tipo de liderazgo de carácter formal, ya que la dirección define al gerente como representante de la compañía, cuya responsabilidad principal es asegurar el cumplimiento de los planes prefijados. Este liderazgo se caracteriza por ser directivo, lo que implica una participación directa y personal en la conducción de la empresa. Otro liderazgo formal corresponde al jefe de producción, quien fue designado por la gerencia y tiene a su cargo la conducción del equipo de trabajo, con el objetivo de establecer, implementar y mantener los procesos y procedimientos necesarios para la producción. Asimismo, puede considerarse un liderazgo transaccional,

ya que guía al personal en dirección a las metas establecidas, clarifica funciones y roles, y define lo que se espera del desempeño individual. También se identifica un liderazgo informal, surgido de manera espontánea. Este rol es ejercido por una persona que se destaca dentro del grupo por su edad, antigüedad en la empresa, nivel de dedicación, conocimientos y vínculo familiar con los dueños. Además, se encarga de la capacitación de los nuevos integrantes.

La empresa está conformada por las siguientes áreas funcionales:

-Ventas: Los dueños gestionan las ventas de manera personal o telefónica. Se realizan cotizaciones y se emiten órdenes de trabajo basadas en los pedidos de los clientes.

-Compras: El proceso de compras es gestionado por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. Se inicia con una solicitud interna y se gestiona hasta la recepción y control de las mercaderías.

-Recursos Humanos: La gestión del área está bajo la responsabilidad de Melina Mansilla, una de las propietarias de la empresa. Esta se encarga de tareas vinculadas al ingreso e inducción del personal nuevo, la comunicación interna, la motivación y las capacitaciones.

En cuanto a la búsqueda, reclutamiento y selección de personal, el procedimiento varía según el tipo de puesto. En los casos que requieren formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora externa. Por el contrario, la selección del personal de producción está a cargo del responsable del área.

Una vez seleccionado el candidato, se solicitan los estudios médicos de ingreso y, tras recibir el informe de aptitud médica, se procede a la firma del contrato laboral conforme a la normativa vigente. La empresa mantiene un archivo de legajos actualizados en formato papel para todo el personal.

La inducción del nuevo empleado incluye información general sobre la empresa, los procesos genéricos, la presentación del responsable del área donde se desempeñará, las tareas asignadas y sus compañeros. Además, se entrega el reglamento interno en formato papel y se proveen los elementos de protección personal necesarios. Se lleva un registro firmado por el empleado en el momento de la entrega de dichos elementos de seguridad.

La capacitación en MAN-SER se organiza mediante un plan anual, que se ajusta de acuerdo con las necesidades detectadas a lo largo del año. Estas pueden originarse por un desempeño insuficiente relacionado con falta de conocimiento, problemas de calidad,

incorporación de nuevas tareas o metodologías, entre otras causas. El plan de capacitación se revisa cada seis meses y requiere la aprobación del representante de la dirección.

Las acciones de capacitación incluyen evaluaciones de desempeño y premios grupales, lo que ha contribuido a reducir el nivel de ausentismo y accidentes laborales. También se implementan capacitaciones específicas tanto para el personal nuevo como para la actualización de conocimientos del equipo actual.

En MAN-SER, los incentivos y beneficios para el personal se centran principalmente en la motivación a través de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y reconocimientos grupales. Estas acciones han demostrado impacto positivo en la reducción del ausentismo y de los accidentes laborales. No obstante, no se identifican otros tipos de incentivos o beneficios adicionales, tales como bonificaciones monetarias o programas de bienestar.

La seguridad laboral en MAN-SER S.R.L. se gestiona mediante la implementación de protocolos exhaustivos que establecen el uso correcto de cada maquinaria con el fin de prevenir accidentes. Dichos protocolos se encuentran detallados en cada puesto de trabajo. Asimismo, se aplica un riguroso control de tareas para evitar el sobrecalentamiento de equipos, y se mantiene un orden estricto en el almacenamiento de materiales inflamables, con el objetivo de prevenir incendios.

Se lleva un registro formal de la entrega de elementos de protección personal —tales como antiparras, protectores auditivos, máscaras de soldar, delantales de plomo, guantes y calzado de seguridad—, el cual es firmado por el personal al momento de la recepción. Las capacitaciones en seguridad e higiene forman parte del proceso de inducción para los nuevos ingresos.

Además, se efectúan mediciones específicas de niveles de ruido en los sectores productivos, con el propósito de resguardar la salud auditiva del personal. Gracias a las acciones de capacitación y motivación implementadas, se ha observado una disminución en los índices de ausentismo y en la ocurrencia de accidentes laborales.

No obstante, persisten desafíos relacionados con la infraestructura. Una parte de la planta se encuentra actualmente alquilada como depósito para maquinaria de terceros, lo que ha generado limitaciones de espacio. Esta situación ha sido identificada como un factor de riesgo y ha contribuido a la ocurrencia de accidentes recientes.

-Producción Se encarga de la fabricación de productos, dividida en sectores como corte, plegado, punzonado, mecanizado, armado y soldadura. Coordina con ventas y compras para asegurar un flujo constante de trabajo.

-Mantenimiento: Cada usuario es responsable del mantenimiento preventivo de su equipo, y se recurre a servicios oficiales para máquinas complejas.

-Diseño: Un diseñador elabora planos según las especificaciones técnicas de los clientes.

-Calidad: Realiza auditorías internas para verificar la aplicación del sistema de gestión de calidad y detectar oportunidades de mejora.

Con un plantel de 30 empleados y un equipo directivo familiar activo, MAN-SER combina gestión tradicional con innovación constante, fortaleciendo su posicionamiento dentro del sector metalúrgico nacional. (Universidad Empresarial Siglo, Canvas 2025)

Análisis PESTEL

Con el objetivo de comprender el macro contexto en el que opera la empresa MAN-SER SRL, se llevará a cabo un análisis utilizando una herramienta reconocida: el análisis PESTEL. Esta herramienta permite evaluar de manera integral los distintos factores externos que influyen en el desempeño de una organización, facilitando la construcción de escenarios futuros posibles y la toma de decisiones para enfrentar los desafíos del entorno, ya que cada uno de estos factores representa un aspecto fundamental de la realidad que atraviesan las empresas. Estos son: políticos económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Factor político

En cuanto a lo local se encontró una propuesta gubernamental que favorecerá a MAN-SER S.R. L ya que es una Pyme en expansión. El día 8 de marzo del 2025 el Gobierno de Córdoba con el fin de brindar herramientas y más oportunidades para las Pymes Cordobesas lanzo el Centro de Apoyo Mipyme y se presentó Nexo Pyme, en un evento realizado en el Centro Cultural Córdoba.

“El Centro de Apoyo Mipyme está diseñado para brindar un acompañamiento cercano y específico a cada emprendedor. La idea es que cada consulta sea respondida con soluciones concretas, adaptadas a las necesidades particulares de cada pyme”, señaló (Pedro Dellarossa ,2025, <https://agenda4p.com.ar/>).

Por otro lado, la jornada también incluyó la presentación de Nexo Pyme, un espacio de vinculación entre las pymes y el Gobierno de Córdoba, donde se ofrecen

capacitaciones, asesoramiento técnico y acceso a programas que fortalecen la competitividad de las empresas. En relación con este espacio, Segundo Sosa (2025) afirmó que “Nexo Pyme sigue siendo una plataforma fundamental para facilitar el acceso de las pymes a recursos públicos que les permitan crecer, tanto a nivel local como internacional” (<https://agenda4p.com.ar/>).

A su vez, Nexo Pyme ha tenido un alcance notable en la provincia, visitando 69 localidades de 23 departamentos con la participación de más de 1.850 inscriptos provenientes de diversos sectores. Durante su primer año, se realizaron visitas a 71 empresas, logrando una cobertura territorial del 88,46% en Córdoba. El evento, organizado por la Subsecretaría PyME del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, brindó a los empresarios y emprendedores locales una nueva oportunidad para acceder a herramientas y recursos que les permitan seguir avanzando en sus proyectos y consolidarse en el mercado. (Agenda 4P, 2025).

Factor económico

El gobierno de los Estados Unidos anunció una suba de aranceles para todos los productos extranjeros que quieran ingresar en ese país y, en el caso argentino, la alícuota mínima de impuesto será del 10 %, algo que conllevará un impacto para distintos sectores que hoy exportan hacia el mercado norteamericano.

Además, productos como los plásticos y los metales también enfrentan tasas de aranceles mucho mayores en Argentina (11 % y 13,7 %, respectivamente), en comparación con las tarifas bajas de EE. UU. (1,4 % y 0,2 %, respectivamente).

Para la consultora Abeceb, la imposición de aranceles por parte de Estados Unidos afecta particularmente a los sectores más dependientes de importaciones de productos estadounidenses, como el metalúrgico, petroquímico y energético. Así, el país se vería obligado a absorber un impacto considerable en productos clave como maquinaria, insumos industriales y productos químicos.

El centro de estudios fundado por Dante Sica anticipó que sectores como el acero, el aluminio y la industria automotriz podrían experimentar una caída significativa en la competitividad, especialmente en un contexto de costos crecientes.

La consultora señaló, por otra parte, que el reajuste de aranceles como el que anunció Donald Trump tendrá un efecto concreto en una disminución de las exportaciones argentinas a ese país, así como en sus efectos asociados, tanto en los precios internos como en la rentabilidad de las empresas locales (Boettner, 2025).

A nivel regional Córdoba y Santa Fe lideran la recuperación del sector metalúrgico. De la mano de la maquinaria agrícola y de las carrocerías y remolques, las dos provincias están unos pasos adelante del resto. En el plano geográfico, hay dos provincias que se destacaron por el rebote: Córdoba y Santa Fe, con recuperaciones interanuales en febrero del 7,4 % y del 8,5 %, respectivamente.

El informe publicado por ADMIRA (2023) destaca la evolución reciente del sector metalúrgico en distintas provincias argentinas, destacando el papel de la maquinaria agrícola en este crecimiento. En este sentido, se detalla que:

Fueron las regiones que mostraron los mayores incrementos interanuales en su producción metalúrgica, impulsadas en gran medida por el desempeño del sector de maquinaria agrícola. El resto de las provincias también registró aumentos en comparación con el año anterior, aunque de manera más moderada, reflejando una recuperación más gradual en estas regiones. (ADMIRA, 2023, <https://n9.cl/iqjhy>)

La Asociación de Industrias Metalúrgicas de la República Argentina, en su último balance de actividad, determinó que en febrero de 2025 los sectores de Maquinaria Agrícola (27,3 %) y Carrocerías y Remolques (12,8 %) fueron los de mayor crecimiento interanual, consolidándose como los principales impulsores de la actividad metalúrgica y con fuerte presencia tanto en Córdoba como en Santa Fe (Dal Bianco, 2025).

La industria metalúrgica argentina, uno de los pilares de la economía nacional, enfrenta un panorama crítico debido a una carga impositiva que supera el 32 % del precio en puerta de fábrica, sin incluir el IVA. Este porcentaje duplica al de Brasil y México, según un reciente informe elaborado por cámaras sectoriales que representan a fabricantes de maquinaria agrícola, acoplados, línea blanca, autopartes y otras ramas del sector.

El estudio, respaldado por entidades como la Cámara Argentina de Fabricantes de Maquinaria Agrícola (CAFMA), revela que un tercio de estos impuestos son distorsivos, es decir, se acumulan a lo largo de la cadena de valor sin generar beneficios tangibles. Esto incluye tributos como Ingresos Brutos, débitos y créditos bancarios, tasas municipales y sellos. (Redacción, 2025).

Factor Social

El Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación brindará asesoramiento técnico para incrementar la participación de las mujeres y personas LGBTI+ en la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA) y reducir la desigualdad de género en el ámbito laboral. La organización representa el 18 % del PBI industrial, nuclea a 24 mil empresas y reúne a más de 300 mil empleados y empleadas. Sin embargo, solo el 16 % de estos son mujeres.

El Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación (MMGyD) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron la carta de adhesión al Sello Igualar. Esta herramienta consolidará y profundizará la articulación entre ambas instituciones para avanzar en acciones que fomenten la igualdad entre las y los trabajadores. Se trata de la primera entidad que representa y nuclea a cámaras empresariales que adhiere a esta política. (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. 2023).

La industria metalmecánica representa casi el 20% del empleo industrial, implicando más de 300.000 ocupados en forma directa. Esto la convierte en la segunda industria más generadora de empleo después del sector de alimentos y bebidas. Asimismo, se caracteriza por contar con alta presencia de recursos humanos calificados (en cargos medios más de la mitad son ingenieros, técnicos u operarios calificados). (Gobierno de la Nación Argentina .2019).

Factor tecnológico

La industria metalúrgica se encuentra en constante transformación. El avance en áreas como la producción aditiva y la nanotecnología ha cambiado la dinámica tradicional del sector. Actualmente, el valor agregado está más relacionado con el conocimiento aplicado al metal que con el metal en sí mismo.

Por ejemplo, las impresoras 3D de metal representan un salto en la fabricación en baja escala, marcando tendencias en innovación. ADIMRA ha respondido a estos desafíos con dos iniciativas clave: capacitación y centros tecnológicos. En ese marco, en 2023, más de 6.000 personas se formaron a través de su plataforma educativa, abarcando operarios, mandos medios y dirigentes.

Por otra parte, la red de centros tecnológicos permite a las pymes acceder a maquinaria de última generación, fomentando la colaboración y la innovación. Estos

centros actúan como departamentos de investigación y desarrollo para empresas que, de otro modo, no podrían competir en la brecha tecnológica internacional. (Del Re.2024).

Factor Ecológico

La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018) debe gestionar el control del aceite que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

MAN-SER al ser una empresa metalúrgica se encuentra involucrada en la política ambiental nacional y en la Ley 25. 675. La presente ley establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La interpretación y aplicación de la presente ley, y de toda otra norma a través de la cual se ejecute la política Ambiental, estarán sujetas al cumplimiento de los siguientes principios: congruencia, prevención, precautorio, progresividad, responsabilidad, equidad intergeneracional, sustentabilidad, subsidiariedad, solidaridad y cooperación. (Congreso de la Nación Argentina. 2002).

Factor Legal

MAN-SER S.R.L al pertenecer al sector metalúrgico, sus trabajadores están bajo el amparo de la siguientes leyes y convenios

Ley 20.744 Contrato de trabajo: Esta ley establece el marco general para las relaciones laborales en Argentina incluyendo:

- Las condiciones de trabajo, jornada laboral y descansos.
- Los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. (Congreso de la Nación Argentina. 1974).

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 260/75 – Metalúrgicos

Este convenio regula las condiciones laborales específicas para los trabajadores de la industria metalúrgica, estableciendo:

-La provisión de agua potable y elementos de protección y seguridad adecuados para las tareas específicas.

-La obligación de los trabajadores de utilizar y conservar debidamente los elementos de protección provistos. (Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina & Federación Argentina de la Industria Metalúrgica. 1975).

Ley N.º 19.587 – Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo (1972)

Esta ley establece las condiciones mínimas de seguridad e higiene que deben cumplirse en todos los establecimientos laborales, incluyendo la industria metalúrgica.

Sus objetivos son:

-Proteger la vida y la integridad física de los trabajadores.

-Prevenir, reducir o eliminar los riesgos en los puestos de trabajo.

-Fomentar una actitud positiva respecto a la prevención de accidentes y enfermedades laborales. (Presidencia de la Nación Argentina.1972).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de los clientes

AIT realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes, y demanda un 35 % de la producción total.

Volkswagen Argentina adquiere lavadoras y protectores, lo que representa un 30 % de la producción total.

Metalmecánica, Pertrak y Scania compran lavadoras y protectores, con una demanda que alcanza el 20 % de la producción.

El resto de la producción se destina a distintos clientes menores, que representan un 15 %, mediante la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Estos clientes influyen en los precios establecidos por MAN-SER, en la medida en que se procura mantener precios competitivos y accesibles para maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado. Se busca ofrecer precios inferiores a los de la competencia con el fin de conservar la fidelidad de los clientes. Además, se consideran las especificaciones y requerimientos de cada cliente, ya que los productos se personalizan y se fabrican conforme a sus indicaciones particulares.

Poder de los proveedores

MAN-SER cuenta con diversos proveedores, entre los cuales se destacan Sidersa S.A., para el suministro de chapa, y Alcenor S.R.L., junto con Extrusora Argentina S.R.L., para la provisión de tubos y planchuelas de aluminio.

Asimismo, se mantienen vínculos con otros proveedores que abastecen distintos insumos y servicios necesarios para la operación. Los proveedores mencionados ejercen cierto grado de influencia sobre la empresa, dado que el proceso de compras implica una evaluación minuciosa de los potenciales oferentes, considerando factores como la calidad, los plazos de entrega y las condiciones comerciales.

Las adquisiciones habituales se realizan con proveedores previamente seleccionados, lo que indica que un eventual cambio requeriría una evaluación exhaustiva, con el fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y las condiciones exigidas.

Amenaza de nuevos competidores

MAN-SER es una industria madura y cuando una empresa se encuentra en esta fase, el crecimiento de los potenciales competidores es bajo o cero debido que aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de los mismos. En la actualidad la industria metalúrgica se encuentra en manos de pocos debido a las barreras de entrada como el atraso en la automatización de sus procesos, limitando su competitividad en el mercado internacional. También existen factores como la presión impositiva y la falta de financiamiento para inversiones que erosionan los márgenes de rentabilidad, impidiendo que muchas empresas inviertan en tecnología y maquinaria avanzada. Según la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), en septiembre de 2024 el sector registró una contracción interanual del 7,3%. (Ríos Malan, G. 2024, 6 de noviembre).

Amenaza de productos sustitutos

En el mercado se encuentran diversas empresas que ofrecen productos similares. Sin embargo, se destaca que MAN-SER S.R.L. actúa como proveedor exclusivo de protectores de bancada, lo que implica la ausencia de competencia directa en ese producto específico.

Asimismo, se ofrecen productos y servicios como protectores telescópicos, extractores de viruta, lavadoras industriales, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, retrofitting de máquinas lavadoras, así como servicios de reparación y mantenimiento industrial.

Todos estos productos y servicios se diseñan a medida y conforme a las especificaciones de cada cliente, lo que les confiere un carácter único y personalizado.

Rivalidad competitiva

MAN-SER cuenta con varios competidores en el sector industrial. Entre ellos se encuentran: Transfer S.R.L. (extractores de viruta y cintas de transporte), Eisaire S.R.L. (máquinas lavadoras) y Empremet S.R.L. (corte por plasma).

Estos competidores operan en el sector de la metalmecánica y compiten, principalmente, por la participación en el mercado, aplicando estrategias como la reducción de precios y la diferenciación a través de la calidad de la producción.

Cabe señalar que, en muchas ocasiones, los competidores colaboran entre sí ante pedidos de gran envergadura, con el fin de cumplir con los requerimientos de un mismo cliente.

Análisis FODA de MAN-SER S.R.L

Fortalezas

- La empresa ha invertido en tecnología CNC, lo que le permite ofrecer productos y servicios de alta calidad.

- Cuenta con la certificación ISO 9001, lo que garantiza la calidad de sus procesos y productos.

- Es proveedor de Volkswagen Argentina S.A., lo que demuestra su capacidad para satisfacer las necesidades de grandes clientes.

- La administración por la familia Mansilla asegura un compromiso y conocimiento profundo del negocio.

- MAN-SER Ofrece productos personalizados según las especificaciones de cada cliente, lo que le permite diferenciarse en el mercado.

- La planta está ubicada en Cba, lo que facilita la logística y distribución hacia sus clientes.

Oportunidades

- Aunque no están inscritos como importadores y exportadores, una empresa de España mostró interés en sus productos (lavadoras industriales). Esto podría abrir puertas para expansión en mercados internacionales.

- Aunque aún no se ha concretado, participar en ferias del sector podría aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes.

- La empresa tiene la capacidad de mejorar sus procesos y productos mediante la inversión en tecnología avanzada, lo que podría aumentar su competitividad y satisfacer las crecientes exigencias del mercado.

- Mantener y fortalecer las relaciones con clientes importantes como AIT S.A. puede asegurar una demanda constante y abrir oportunidades para nuevos proyectos.

Debilidades:

-Los dueños asumen muchas tareas, esto genera sobrecarga y falta de delegación.

-Existen "cuellos de botella" lo que provoca demoras en los plazos de entrega y a veces productos defectuosos

-La empresa no tiene un departamento de marketing ni realiza acciones promocionales significativas.

-La planta carece de espacio debido al alquiler de áreas para el depósito de máquinas de otras empresas, lo que ha llevado a accidentes laborales.

-No cuenta con una política de gestión de residuos, aunque cumple con la norma ISO 9001 para el control de aceite.

-Capacitación insuficiente.

Amenazas:

-La empresa compite con compañías internacionales líderes, lo que puede afectar su posición en el mercado si no mantiene su ventaja competitiva.

-Una parte significativa de su producción está destinada a unos pocos clientes grandes, lo que puede ser riesgoso si alguno de ellos reduce su demanda o cambia de proveedor.

-Aunque hasta ahora no han necesitado importar insumos, la dependencia de proveedores locales puede ser una amenaza si hay cambios en el mercado o en la disponibilidad de materiales.

A partir del recorrido exhaustivo por MAN-SER S.R.L y desde la perspectiva de un profesional en Recursos Humanos, se llegó al análisis específico que la empresa es Líder en la Ciudad de Córdoba gracias a sus precios competitivos y al enfoque puesto en la calidad de sus productos y servicios, al igual que la inversión tecnológica y la buena relación con sus clientes que suman al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado. No obstante, presenta debilidades en la gestión del capital humano que comprometen su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento, especialmente en un contexto de expansión proyectada.

En cuanto al reclutamiento y selección hay ausencia de un área formal conformada por un profesional de Recursos Humanos que realice el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación. Ya que, en el caso de requerir personal con formación en diseño o ingeniería, la selección se realiza a través de una consultora, mientras que la elección del personal de producción es realizada por el encargado del área. La responsable del área de RR.HH. es otra de las dueñas de la empresa, y quien realiza las tareas vinculadas con el ingreso en inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. La subcontratación de procesos de selección profesional refleja una falta de autonomía técnica y de planificación estratégica del área y quedan afuera muchas otras tareas, entre ellas la evaluación de la satisfacción del empleado y el desarrollo de una propuesta de valor al colaborador, dos acciones indispensables en la construcción e implementación de un proyecto de marca empleadora.

A su vez, se detecta sobrecarga de trabajo en niveles jerárquicos y falta de delegación. La gerencia general de la empresa está a cargo de uno de los hijos del fundador y el directorio está compuesto por miembros de la familia. Las decisiones de los socios que trabajan en la firma son las que más peso tienen y las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. En ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área a partir de la certificación de las normas ISO. En el plano organizacional, la concentración de decisiones en la familia fundadora, sumada a una cultura de escasa delegación y liderazgo operativo sobrecargado, obstaculiza el desarrollo de una gestión moderna de recursos humanos. Esta centralización, junto con los problemas de comunicación interna, impacta negativamente en la coordinación, la eficiencia de producción y la seguridad laboral, factores que también afectan directamente la percepción interna y externa de la empresa como empleadora. Finalmente, la ausencia de

una política activa de sostenibilidad o gestión ambiental, pese a la certificación ISO, implica una oportunidad desaprovechada para conectar con los valores actuales de las nuevas generaciones de talento, cada vez más sensibilizadas por la responsabilidad social corporativa.

Por otra parte, la relación con el área de Marketing es inexistente en términos de posicionamiento como marca empleadora. La presencia digital es débil y obsoleta, y las acciones previstas (como la participación en ferias del rubro) no están orientadas estratégicamente a los objetivos de atracción de talento. La falta de creatividad en la página web y la escasa visibilidad institucional lleva a una desconexión entre la identidad de marca y la propuesta laboral que podría ofrecerse.

La carencia de políticas formales en compensaciones, beneficios y desarrollo profesional, habla de la falta de aprovechamiento de la organización para diferenciarse como empleador de preferencia frente a otras propuestas del mercado. Además, la empresa no cuenta con una estrategia de marca empleadora ni con una propuesta de valor definida para sus colaboradores, siendo necesaria para profesionalizar el área y proyectar una imagen atractiva que lleve a la fidelización interna y al posicionamiento en el mercado.

Marco Teórico

En este apartado se desarrolla el marco teórico que sustenta el trabajo, presentando los principales conceptos vinculados al employer branding, enfoques al área de Recursos Humanos, la atracción y retención de talento, y la propuesta de valor al empleado.

Employer Branding

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en definir el employer branding o branding del empleador como “el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así, lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora” (p.39).

Según Sullivan (2004) el branding del empleador “es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como stakeholders próximos, en relación con una empresa en particular. Además, representa una relación emocional entre un empleador y empleado” (p.40).

Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, —también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso (Sullivan, 2004).

Area de Recursos Humanos

En la actualidad uno de los desafíos que afronta el área de recursos humanos es dejar de ser vista como un ente que solo se dedica a contratar y despedir personal, al respecto, Alles (2004) dice que “ya no corresponde interpretar los recursos humanos o gestión humana como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos del negocio” (p.13).

Por su parte afirma Vidal (2004), que el área de gestión humana “tradicionalmente a su cargo se encuentran los procesos de vinculación y desarrollo del personal, la salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores” (p. 263).

En esta misma línea, Corral (2007) señala “que el área de gestión humana es la encargada de ayudar a crear y desarrollar políticas y prácticas de gestión de personas, pero que lo primero y fundamental de todo es aportar valor, siendo un socio estratégico en el proyecto empresarial” (p. 68).

Tiene relevancia también mencionar “Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas” (Chiavenato, 2007, p.119).

Siguiendo las líneas del autor “Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización” (Chivenato,2007).

Atracción y retención

Según Aguado y Jiménez (2017), una adecuada gestión de la marca puede generar beneficios económicos de forma inmediata, ya que las personas con mayor talento suelen sentirse atraídas por empresas que potencian sus competencias y les ofrecen mejores oportunidades de desarrollo y empleabilidad. Esto permite a las organizaciones reducir los costos asociados a la atracción de talento y a la realización de negocios (p.17).

Biswas y Biswas (2010) determinan la creación de la marca empleadora es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para la retención y flujo constante de solicitantes. La empresa debe comprender los atributos que motiva el compromiso de los empleados

Chiavenato (2011) en su libro explica la importancia de la retención de los empleados, generando un compromiso tácito establecido por un contrato psicológico entre el individuo y la organización respecto a los derechos, privilegios y obligaciones respetadas por ambas partes. Cuando las expectativas son recíprocas conducen a un mejoramiento en la relación entre personas y la organización.

Propuesta de valor al empleado

En el desarrollo de una estrategia de Employer Branding, la definición de la Propuesta de Valor al Empleado (EVP) resulta fundamental, ya que permite comunicar la identidad de la organización. En este sentido, Goncer (2014) explica que:

Consiste en la definición de una Propuesta de Valor al Empleado o EVP. La EVP muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos. (p. 62)

Por su parte Borracchia (2015) señala que “hay un cúmulo de iniciativas que es la propuesta de valor que se entrega a un empleado: el sueldo y todo lo que va más allá, tangible o intangible” (p. 62).

Remuneración: la retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, tales como planes de remuneración económica y prestaciones sociales. Tal es así que Chiavenato (2007) manifiesta “todos estos procesos para retener a las personas son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales” (p.279).

Al vincular los conceptos expuestos, se evidencia la importancia de desarrollar una marca empleadora sólida, respaldada por la gestión estratégica de un profesional de Recursos Humanos, quien actúe como agente clave en la implementación de acciones que generen una propuesta de valor tanto para la organización como para sus colaboradores. Lo cual permitirá posicionar a la organización como un entorno laboral atractivo y competitivo que lleva a retener sus talentos ya que aumentaran los niveles de satisfacción y compromiso.

Diagnóstico y discusión

Ante lo expuesto, resulta evidente que MAN-SER se centra principalmente en la gestión de calidad, la satisfacción del cliente y la relación con los proveedores, pero es necesario para la compañía adaptarse a los nuevos entornos laborales con una propuesta integradora a largo plazo. Una de las deficiencias de la empresa, en términos de la administración de recursos humanos, radica en la falta de adopción de buenas prácticas en el área, ya que no se encuentra completamente profesionalizada. La gestión está a cargo de una de las propietarias, quien no posee formación específica en la materia y realiza tareas relacionadas con el ingreso e inducción de nuevo personal, sin implementar un subsistema de mantenimiento de recursos humanos, como políticas de prestaciones sociales, beneficios y compensación. No se consideran las necesidades y requerimientos de los colaboradores; es decir, no se desarrolla una propuesta de valor basada en aquello que los colaboradores valoran de la organización. En este sentido, no se observa la implementación de una estrategia formal de marca empleadora orientada a atraer y retener talento.

Luego del análisis teórico sobre la estrategia de Marca Empleadora, se contextualiza el cambio de visión laboral en el enfoque de los recursos humanos y como genera un valor agregado a la marca, resolviendo los inconvenientes que la marca actualmente presenta. Construir la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. Sin embargo, esta imagen positiva se genera a partir de acciones concretas en materia de Recursos Humanos que MAN-SER debe impulsar.

Para que MAN-SER pueda proyectarse como un entorno laboral deseable y consolidar su posicionamiento a largo plazo, se propone trabajar sobre el diseño y desarrollo de su Marca Empleadora a partir de un plan que fortalece el vínculo entre la organización y sus colaboradores, generando en ellos mayor compromiso, fidelización y motivación. Estos factores, estrechamente relacionados con el bienestar laboral, impactan directamente en la retención del empleado y su productividad, ya que empleados motivados equivalen a empleados más productivos.

El beneficio de una estrategia de marca empleadora en MAN-SER representa una oportunidad clave para iniciar un cambio estructural dentro de la organización. Esta transformación comienza mediante la implementación de prácticas concretas en el área de Recursos Humanos. Como primer paso, se plantea la contratación de un profesional idóneo en la materia, quien estará a cargo de la mencionada área y tendrá, como función principal, la creación de un programa de beneficios y compensaciones orientado a responder a las necesidades reales de la plantilla, es decir liderará la elaboración y el desarrollo de una propuesta de valor alineada con las necesidades y expectativas de los colaboradores. Su rol también involucrará la revisión de otros procesos internos que traerá como resultado que el área comience a funcionar de una manera más profesionalizada, contando con la base necesaria para formalizar una política de compensaciones y beneficios y como paso siguiente. se propone el desarrollo y una capacitación de marca empleadora a los colaboradores de MAN-SER para interiorizarlos sobre el concepto y beneficios de la misma.

El Employer Branding permite identificar áreas de mejora en la experiencia del empleado, optimizando las condiciones laborales y fortaleciendo el vínculo entre el personal y la empresa. Asimismo, facilita la medición del nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores. Al posicionarse como un empleador atractivo, MAN-SER incrementa indicadores esenciales, como el sentido de pertenencia y la retención de empleados, garantizando así la fidelización de los mejores talentos que integran la organización.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de marca empleadora para la empresa MAN-SER S.R.L., que permita generar un impacto positivo en el ámbito interno, logrando la retención y un sentido de pertenencia de sus colaboradores como consecuencia de su alta motivación y fidelización.

Objetivos Específicos

- Seleccionar y contratar a un profesional de Recursos Humanos para diseñar la estrategia de implementación de la Marca Empleadora en MAN-SER, mejorar los procesos internos del área y profesionalizarla con el fin de fidelizar y retener al talento humano de la empresa.
- Desarrollar la marca empleadora de MAN-SER, seguido de capacitar a los empleados actuales para dar a conocer los contenidos y beneficios de la misma, con el fin de reforzar su sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Formular un modelo de propuesta de valor al empleado, mediante un programa de beneficios y compensaciones que permita una mayor motivación por parte de los empleados.

Alcance

El alcance geográfico de la estrategia será en la empresa MAN-SER S.R.L. (única sede central), ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, Argentina.

El alcance temporal de la estrategia mencionada se estima de seis meses, abarcando desde el 1.º de agosto hasta el 31 de enero para su implementación.

El alcance de contenido de la capacitación engloba a los 30 empleados de MAN-SER, quienes recibirán una formación en Marca Empleadora.

Acciones

Contratación de un profesional de Recursos Humanos

La incorporación de un profesional especializado en Recursos Humanos en MAN-SER S.R.L. resulta una estrategia para el fortalecimiento de su estructura organizativa.

Actualmente, el área es gestionada por una de las propietarias, lo que ha limitado su desarrollo estratégico y su proyección a largo plazo. Esta situación ha generado diversas problemáticas, tales como la falta de planificación integral del talento humano, la sobrecarga de tareas en los directivos y la ausencia de políticas orientadas a la motivación y fidelización del personal.

Un profesional no solo reorganizará, optimizará el funcionamiento del área y profesionalizará los procesos (reclutamiento, selección, inducción, evaluación y desarrollo,) sino que también podrá diseñar y ejecutar estrategias que promuevan la atracción y retención de talentos, a través de la incorporación de herramientas que trasciendan lo económico.

Acciones específicas

Etapa 1 – Búsqueda y reclutamiento

-Conformar comité interno (Fatima Sánchez + jefe de área + gerencia) para definir necesidades.

-Formalizar solicitud de incorporación de personal, por parte de la jefa de área Melina Mansilla al Gerente Julián Mansilla, con la Analista en Recursos Humanos Fatima Sánchez, quien estará a cargo del proceso de búsqueda y selección que se llevará a cabo durante los meses de agosto y septiembre.

-Elaborar descripción de puesto del profesional de RRHH con Melina y Julián Mansilla (ver Anexo II).

-Selección de fuente de reclutamiento.

-Publicación de aviso (ver Anexo III) en medios de comunicación y portal seleccionado (LinkedIn y CompuTrabajo).

Etapa 2 – Selección

-Realización de una entrevista inicial por la Analista de Selección, con foco en la presentación al candidato sobre la vacante a cubrir, la evaluación de sus competencias blandas e indagación de su experiencia laboral.

-Intervención de Melina Mansilla en la segunda entrevista presencial, encargándose del proceso de presentación organizacional, verificar la adecuación del candidato a los requisitos del puesto y su alineación con el equipo de trabajo.

-Entrega de los perfiles preseleccionados a la Gerencia para su evaluación, junto con el informe técnico elaborado por la Analista Fátima Sánchez incluyendo conclusiones y recomendaciones técnicas basadas en el proceso de selección.

-Tercera y final entrevista a cargo de Julián Mansilla, con el objetivo de profundizar en la compatibilidad de los postulantes con los objetivos estratégicos de la organización, la cultura y los valores organizacionales.

-Selección final a cargo del directorio.

Etapa 3 – Ingreso

-Negociación sobre la remuneración ofrecida, respetando los rangos salariales establecidos por MAN-SER.

-Aceptación de la propuesta y firma de contrato por parte del candidato.

-Coordinación y realización del examen pre ocupacional básico de ley, en el centro de medicina laboral Tiano (Córdoba), a fin de asegurar la aptitud psicofísica del candidato para el puesto.

-Inducción institucional y operativa del nuevo empleado.

-Comunicación interna a toda la organización a través de un E-mail del nuevo referente del área de RR.HH.

-Inclusión formal en el organigrama (ver Anexo IV).

Recursos Físicos:

- Oficina y mobiliario ya disponibles en el sector administrativo.

Recursos Profesionales:

- Directorio Familiar.
- Gerente general Javier Mansilla.
- Jefa de área de RR. HH Melina Mansilla.
- Profesionales médicos del Centro de medicina laboral Tiano.
- Analista de Recursos Humanos Fatima Sánchez.

Recursos Financieros:

- Sueldo mensual profesional RRHH \$1.000.000.

- 2 SAC de \$1.000.000 proporcional a un año.
- Cargas Sociales \$270.000
- 1.000.000 (sueldo bruto) x 27% (cargas sociales) /100
- Examen pre ocupacional básico de ley \$36.000.
- Materiales de inducción\$10.000.

Presupuesto de la acción: el costo total de la contratación del profesional en Recursos Humanos será de \$2.316.000

Destinatarios: el plan será destinado a los postulantes que participan en el proceso de selección.

Marco de tiempo: se estima que la contratación del profesional de Recursos Humanos será de 2 meses desde el 1 de agosto hasta el 30 de septiembre, en estos meses se llevaran a cabo las etapas de búsquedas, reclutamiento, selección e ingreso.

Tabla 1

Costo de contratación del profesional en RR.HH

Recursos financieros	Presupuesto
Sueldo mensual del RR..HH	\$1.000.000
2 SAC proporcional del RR. HH	\$1.000.000
Cargas sociales	\$270.000
Examen Pre ocupacional	\$36.000
Materiales de inducción	\$10.000
Costo total	\$2.316.000

Elaboración propia

Desarrollo de la marca empleadora y capacitación de la misma

Con miras a trabajar la marca empleadora de manera interna en la organización, se llevará adelante el desarrollo de la misma y luego una capacitación, dirigida a los actuales colaboradores de MAN-SER S.R.L. El objetivo de esta acción es reforzar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, brindándoles herramientas para comprender los beneficios de trabajar y gestionar la marca empleadora, tanto en su desarrollo personal como profesional. Capacitar al equipo en este concepto es clave para fortalecer la motivación, la permanencia y el vínculo con la organización. Al entender cómo sus acciones diarias influyen en la percepción interna y externa de MAN-SER, se

promueve un mayor involucramiento. Esta capacitación será el primer paso para que los empleados comprendan su rol esencial en la construcción de la imagen de MAN-SER como un lugar valioso para trabajar.

Acciones específicas:

1. Diagnóstico y planificación

-Análisis de la situación actual por parte del gerente en RR. HH junto a la Analista Fatima Sanchez, logrando un diagnóstico interno gracias a entrevistas o encuestas a colaboradores.

2. Convocar reuniones, por parte del gerente de Recursos Humanos, con Melina Mansilla, Juan Mansilla y Fatima Sanchez para trabajar en el desarrollo de la marca empleadora durante los meses de octubre y noviembre. En dichas reuniones se abordarán los siguientes puntos:

-Definir las características de la marca empleadora.

-Establecer metas claras, tales como: retener talentos y fortalecer el sentido de pertenencia, etc.

-Formular objetivos medibles y alcanzables, junto con sus respectivos indicadores clave de desempeño (KPIs).

-Construir una visión coherente con los valores y objetivos de la organización.

-Definir el público objetivo tanto interno como externo.

-Realizar un análisis externo que incluya la percepción actual de la marca.

-Investigar el mercado laboral y las nuevas exigencias de los empleados.

3. Construcción y diseño

-Diseño de narrativa de marca empleadora

-Presentación al directorio para aprobación final.

4. Integración del personal en la Marca Empleadora

-Capacitación dirigida al personal de Man-ser.

5. Contratación de Consultora especializada en Marca Empleadora

-El gerente de Recursos Humanos junto a Melina Mansilla llevara adelante la contratación de la Consultora Organizacional Humanar, especializada en marca empleadora.

6. Diseño del contenido de la capacitación

-Elaboración del temario marca empleadora

-Desarrollo de dinámicas participativas y materiales (presentaciones y afiches).

-Definición de modalidad (presencial) y duración (jornada de 4 horas).

7. Validación del programa

-Presentación del esquema y contenido a la dirección de MAN-SER para su aprobación y ajustes.

-Coordinación con Producción para organizar turnos sin afectar la operatividad.

8. Convocatoria interna

-Elaboración y difusión de la invitación formal a los empleados: Impresión y pega de afiches en lugares estratégicos de la empresa y envío de un e-mail a cada colaborador.

9. Preparación del espacio

-Acondicionamiento del lugar físico (sala con proyector, sillas y mesas).

-Impresión de un cuadernillo con el material impreso de la capacitación y compra de materiales (papel y lapiceras).

-Coordinación de refrigerio para los colaboradores y personal (30 min en la mitad de la capacitación).

10. Dictado de la capacitación

-Ejecución de la jornada según lo planificado.

-Entrega a cada colaborador de un cuadernillo con el contenido de la capacitación.

-Capacitación compuesta por 4 módulos: en los cuales el contenido del M1- M2 es más teórico y enfocado en comprender qué es la marca empleadora, cómo se vive y percibe actualmente en MAN-SER. Mientras que el M3 – M4 es más dinámico e invita a tomar responsabilidad individual y comprometerse colectivamente en la construcción de una mejor experiencia laboral.

11. Evaluación y cierre

-Los empleados deben leer en voz alta (por turnos) los compromisos individuales escritos en el módulo y presentar el lema grupal del módulo 4 como "sello final" de la capacitación.

-La responsable del área Melina Mansilla debe agradecer la participación y reafirmar el valor de cada persona en la marca empleadora.

Recursos físicos:

- Sala de reuniones o espacio adecuado para actividades grupales.
- Proyector para presentaciones.
- Computadora
- Cuadernillo con el contenido de la capacitación.

- Papel y lapicera.
- Material gráfico (afiches).
- Refrigerio.

Recursos profesionales:

- Gerente de RR.HH.
- Melina Mansilla
- Julian Mansilla
- Capacitador/a especializado en marca empleadora (Consultora Organizacional - Humanar).
- Analista de RR. HH Fatima Sanchez

Recursos financieros:

- Honorarios del capacitador externo: se puede estimar un costo aproximado de \$300.000 incluyendo diseño, desarrollo y dictado del programa de capacitación.
- Materiales: una jornada de capacitación con aproximadamente 30 participantes, considerando la impresión de afiches, cuadernillo, lapicera y papel se estima un costo de: \$40.000.
- Refrigerio para la jornada: costo de refrigerio (infusiones y snacks) para los colaboradores: \$20.000.

Presupuesto de la acción: el costo total de la capacitación interna sobre el concepto de "marca empleadora "será de \$360.000.

Destinatarios: la capacitación estará destinada a los 30 colaboradores que integran la plantilla de MAN-SER.

Marco de tiempo: se estima que el desarrollo y capacitación sobre Marca Empleadora, dirigida a la plantilla de MAN-SER, será de dos meses, desde el 1° de octubre hasta el 30 de noviembre. Durante este período se llevarán a cabo las etapas de planificación y desarrollo de la marca empleadora, y posteriormente el diseño y dictado del Programa de formación en marca empleadora (ver Anexo I). La capacitación se dictará en un solo día, con una duración total de 4 horas.

Tabla 2

Costo de la capacitación en marca empleadora

Recursos financieros	Presupuesto
Honorarios del capacitador externo	\$300.000
Materiales(afiches ,cuadernillo, lapicera y papel)	\$40.000
Refrigerio (infusiones y snacks	\$20.000
Costo total	\$360.000

Elaboración propia

Propuesta de valor al empleado

La construcción de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) es clave, ya que actualmente los colaboradores buscan más que un salario: desean equilibrio entre vida personal y laboral, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y bienestar.

Un programa integral de beneficios y compensaciones puede transformar a MAN-SER en un empleador preferido, promoviendo la identificación con la empresa, la motivación y hasta un aumento en la productividad del personal. Es por ello que el gerente en RR. HH deberá liderar, junto al directorio y a la Analista Fatima Sanchez, la creación de un plan reconocimiento y bienestar que impacte positivamente en los empleados.

Acciones específicas:

1. Diagnóstico Interno y detección de Necesidades

-Rafael Ortiz asume la gerencia de RRHH e identifica la ausencia de un programa de beneficios y compensaciones.

-Se realiza un relevamiento de beneficios actuales (si los hay), su uso y percepción por parte de los colaboradores.

-Reuniones individuales con supervisores para relevar necesidades

2. Diseño y desarrollo del Programa

-A partir del diagnóstico, Rafael Ortiz convoca a una mesa de trabajo con líderes de cada área para diseñar un programa atractivo.

-Se definen tres ejes principales del programa: Beneficios económicos directos, bienestar personal y familiar, reconocimiento y desarrollo profesional.

-Se consulta informalmente a grupos representativos de empleados para validar algunas ideas clave.

-Se realiza un análisis de costos para cada beneficio propuesto (bonos, convenios, jornadas flexibles, licencias especiales, etc.).

-Rafael Ortiz junto a Fatima Sanchez presentan el programa final al Directorio y este lo aprueba.

-Organización de una reunión general donde Rafael Ortiz presenta oficialmente el nuevo Programa de Beneficios y Compensaciones.

-Entrega de un boletín impreso con: detalles del programa, como acceder a cada beneficio, el calendario de su implementación.

-Firma de Convenios Externos.

-Firma de convenios con instituciones educativas (cursos y especializaciones en UdeMy).

3.Lanzamiento Formal del Programa

-Activación oficial de todos los beneficios: Bonos, licencias personales, viernes flexibles, reconocimientos internos, acceso a plataformas educativas, elecciones de “Embajador MAN-SER” y capacitaciones, etc.

-Se realiza una encuesta breve de satisfacción a los empleados sobre la claridad del plan y su utilidad.

-Reunión de retroalimentación con jefes de área para realizar ajustes.

-Elaboración de un informe técnico para Dirección con: avances y sugerencias.

Recursos físicos:

- Salas de reuniones para charlas internas o capacitaciones.
- Infraestructura digital para comunicación interna.

Recursos Profesionales

- Directorio familiar.
- Responsable de área de RRHH (Rafael Ortiz).
- Analista de RR. HH Fatima Sanchez
- Encargados de área para validar necesidades específicas.
- Consultores externos para cursos de formación.

Recursos financieros

- Bono trimestral asistencia/puntualidad
- Monto por empleado: \$12.000 cada trimestre/4 veces al año

-Suposición: 40% de empleados cumple al 100% / 30 empleados × 40% 12 empleados beneficiarios por trimestre

-12 empleados × \$12.000 × 4 trimestres = \$576.000 anuales.

- Cursos técnicos =\$1.500.000 anuales.

- Distinción “Embajador MAN-SER”

-Gift Card anual: \$250.000

-Placa de reconocimiento: \$5.000

Cálculo total anual: = \$255.000

Presupuesto de la acción: el costo total de la propuesta de valor al empleado, basada en un programa de beneficios y compensaciones, será de \$2.331.000.

Destinatarios: todo el personal interno de MAN-SER S.R.L.

Marco de tiempo: la propuesta de valor se llevará a cabo en un lapso de 2 meses desde el 1ro de diciembre hasta el 31 de enero, en estos meses se realizará el diagnóstico, diseño del programa y puesta en marcha del programa (ver Anexo V).

Tabla 3

Costo de propuesta de valor al empleado

Recursos financieros	Presupuesto
Bono trimestral	\$576.000
Cursos técnicos	\$1.500.000
Distinción embajador MAN-SER	\$255.000
Costo total	\$2.331.000

Elaboración propia

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación

La propuesta se llevará a cabo en el plazo de seis meses, desde el 1ro de agosto al 31 de enero. La contratación del profesional de RR. HH será de dos meses, desde el 1ro de agosto al 30 de setiembre, el desarrollo y la capacitación en marca empleadora será de dos meses, desde el 1ro de octubre al 30 de noviembre. Y la propuesta de valor se llevará a cabo en un lapso de dos meses, desde el 1ro de diciembre al 31 de enero.

Tabla 4*Diagrama de GANTT*

Propuesta	Acciones	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
		semanas				Semanas				semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contratación de un gerente en RR..HH	Reclutamiento y búsqueda.	■																							
	Selección del candidato.					■																			
	Ingreso del candidato.									■															
Desarrollo de la Marca Empleadora y capacitación	Planificación de la ME.									■															
	Diseño y desarrollo de la capacitación.									■				■											
Propuesta de Valor al empleado	Dictado de la capacitación.													■											
	Diagnóstico de necesidades actuales.																	■							
	Diseño del programa de beneficios y compensación.																	■							
	Puesta en marcha del programa de beneficios y compensación.																	■							

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

La propuesta de Diseñar un plan estratégico de marca empleadora integra las tres acciones desarrolladas a continuación y requiere una inversión de \$12.207.000. Esta inversión permitirá generar un impacto positivo en el ámbito interno de la organización,

favoreciendo la retención de los colaboradores y logrando un sentido de pertenencia, como resultado de la motivación y fidelización del equipo.

La contratación de un profesional especializado en Recursos Humanos impactará directamente en la retención del talento, generando beneficios tales como:

- Profesionalización del área de RR.HH.: Se formalizan los procesos, se planifican las acciones con criterio estratégico.

- Revisión de procesos internos: Permite identificar y corregir prácticas desactualizadas, optimizando la gestión del talento.

- Toma de decisiones basada en datos: Un profesional capacitado medirá indicadores y aplicará mejoras.

¿Cómo se va evaluar la retención y la fidelización del empleado?

Retención: tasa de retención del talento clave.

Fidelización: encuestas de permanencia.

A partir del desarrollo de Marca Empleadora y capacitación de la misma, dirigida los empleados de Man-ser, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Mayor conciencia organizacional: Los empleados entienden qué es la marca empleadora, cuál es su rol en ella y cómo los beneficia directamente.

- Incremento del compromiso: Al sentirse escuchados y considerados.

- Menor resistencia al cambio: La capacitación ayuda a la apertura para aceptar mejoras o nuevas políticas.

- Entorno laboral positivo: Colabora con el clima organizacional y motiva a los empleados a involucrarse activamente en el proceso.

¿Cómo se va evaluar el sentido de pertenencia?

Indicadores internos de rotación y ausentismo (seguimiento trimestral): menor rotación voluntaria y menor ausentismo.

Encuesta de clima organizacional (pre y post) con foco en: identificación con la empresa, orgullo de pertenecer a MAN-SER, nivel de compromiso con la misión/valores e intención de permanencia.

Finalmente, el desarrollo de una propuesta de valor al empleado, basada en beneficios y compensaciones, traerá aparejado los siguientes beneficios:

- Motivación del personal: Al sentirse valorados y reconocidos, los colaboradores aumentan su nivel de compromiso.

-Retención del talento: Ofrecer beneficios en base a las necesidades reales de los empleados reduce la rotación.

-Mejora del clima laboral: Un entorno con beneficios atractivos y equitativos favorece el bienestar emocional.

-Atracción de nuevos talentos: La reputación de MAN-SER como un buen empleador también impacta externamente, facilitando futuros procesos de reclutamiento

¿Cómo se va evaluar la motivación del empleado?

Motivación-Encuestas de motivación: preguntar por satisfacción con beneficios, reconocimiento.

En resumen, los resultados que arrojará la propuesta se verán impactados en un ciclo de: empleados motivados, mayor sentido de pertenencia, mejores resultados y fidelización de los colaboradores.

Los Honorarios de la Analista Fatima Sanchez, quien diseña la propuesta es de \$1.200.000 mensuales, pero asciende a \$7.200.000 por el plazo de 6 meses, cuya duración de la propuesta. El Analista será contratado bajo modalidad FreeLance, bajo una jornada parcial de 20hs semanal durante 6 meses.

Tabla 5

Costo de la propuesta

Acciones	
Acción 1	\$2.316.000
Acción 2	\$360.000
Acción 3	\$2.331.000
Honorarios del profesional que diseña la propuesta	\$7.200.000
Total	\$12.207.000

Elaboración propia

Conclusión

La puesta en marcha de esta propuesta, marca una nueva etapa en la gestión organizacional de MAN-SER, posicionando a sus colaboradores como el eje estratégico del crecimiento de la empresa. La implementación del proyecto de Marca Empleadora se convierte en una ventaja competitiva, permitiendo a MAN-SER destacarse frente a otras organizaciones, fortalecer su posicionamiento en el mercado y potenciar tanto su gestión del talento humano como comercial.

Esta estrategia no solo impacta a nivel interno, sino que también impulsa una cultura organizacional más sólida, con personas comprometidas e identificadas con los valores y objetivos de la compañía.

Desde Recursos Humanos, se promueve una propuesta de valor que afianza la identificación del empleado hacia con MAN-SER, lo que contribuye a reducir la rotación de personal. Además, posiciona a la empresa como un buen lugar para trabajar, lo que también se refleja hacia el público externo y lleva a la atracción del mismo.

El área se especializa con la incorporación de un profesional en la materia, lo que permite planificar de forma estratégica los procesos claves relacionados a los RR.HH. Esto instala una estructura sostenible y una hoja de ruta que permite a MAN-SER continuar evolucionando y alinearse con las exigencias del contexto actual.

Al profesionalizar el área de Recursos Humanos y fomentar una cultura basada en el reconocimiento, se consolida un compromiso y visión a largo plazo. De este modo, se sientan las bases para que MAN-SER crezca con foco en sus colaboradores y, a partir de allí, en su posicionamiento como marca.

Recomendaciones

Se recomienda realizar una revisión semestral de los beneficios que reciben los trabajadores, con el fin de evaluar su actualización monetaria y el uso que se les da. De esta manera, se podrán efectuar los ajustes pertinentes para garantizar que dichos beneficios sigan satisfaciendo necesidades.

Por otro lado, se le sugiere al Gerente de RR. HH Rafael Ortiz tratar las siguientes problemáticas, no abordadas en el presente trabajo:

- Gestión de la diversidad y de género, dado que el 90 % de la plantilla está compuesta por varones de alrededor de 50 años, MAN-SER enfrentará el desafío de

incorporar nuevas generaciones y aumentar la diversidad en su equipo, incorporando mujeres.

- Implementación de un plan integral de capacitación técnica para el personal. Esto permitirá eliminar los cuellos de botella en el sector mecánica, aumentar la eficiencia en la producción y asegurar que se cumplan los plazos.

- Contratar un licenciado en seguridad laboral para que implemente un plan de seguridad e higiene con foco en la evaluación permanente de riesgos y análisis de incidentes. Esto será clave para prevenir accidentes.

- Formalización de los canales de comunicación interna, debido que hoy no existe un sistema de comunicación organizacional, lo que puede derivar en errores o pérdida de información. En el futuro, MAN-SER deberá formalizar sus canales de comunicación interna, incorporando herramientas digitales y reuniones periódicas.

- La empresa deberá contratar un asesor externo que realice la actualización de su sitio web, la gestión de redes sociales, ya que su página web está en mantenimiento y no existen redes sociales de la empresa.

Bibliografía

- Agenda 4P. (2025, 8 de marzo). *Más herramientas y oportunidades para fortalecer la competitividad de la PyMEs cordobesas*. Recuperado de <https://agenda4p.com.ar/2025/03/08/mas-herramientas-y-oportunidades-para-fortalecer-la-competitividad-de-la-pymes-cordobesas/>
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en un sociedad conectada*. España: Almuzara.
- Boettner, M. (2025, 3 de abril). *Suba de aranceles en EEUU: qué significa la decisión de Trump para la Argentina y cómo afectará a la economía*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/03/suba-de-aranceles-en-eeuu-que-significa-la-decision-de-trump-para-la-argentina-y-como-afectara-a-la-economia/>
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: Cómo reelegir el trabajo todos los días* (1.ª ed.). Nicolás Agustín Di Candia. ISBN 978-987-33-9279-5. Recuperado de https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/191280514/20dae054a1978c53b12628ae56789893/Despertando_el_compromiso_Carolina_Borracchia.pdf
- Canva. (2021). *Información Empresa Man-Ser*. Córdoba: UES21. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org7>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Congreso de la Nación Argentina. (1974). Ley N.º 20.744: *Ley de contrato de trabajo*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>
- Congreso de la Nación Argentina. (2002). Ley N.º 25.675: *Política Ambiental Nacional*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>
- Dal Bianco, G. (2025, 25 de marzo). *Córdoba y Santa Fe lideran la recuperación del sector metalúrgico*. Marca Informativa CBA. Recuperado de <https://marcainformativacba.com.ar/economia/cordoba-y-santa-fe-lideran-la-recuperacion-del-sector-metalurgico/>
- Del Re, E. (2024, 21 de diciembre). *Industria metalúrgica: perspectivas de un sector clave para el comercio exterior argentino*. Recuperado de <https://www.infobae.com/movant/2024/12/21/industria-metalurgica-perspectivas-de-un-sector-clave-para-el-comercio-exterior-argentino/?outp>
- Díaz Villamil, C. A., & Suárez Guerrero, L. J. (2010). La gestión humana, generador de valor agregado en la organización. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 3(4), 5–11. Recuperado de <https://revistas.unac.edu.co/ojs/index.php/unaciencia/article/view/32>
- Employer Branding Lab. (s.f.). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP)*. Recuperado de <https://employerbrandinglab.com/wp-content/uploads/Desarrollo-de-la-Employee-Value-Proposition-EVP-Capital-Humano.pdf>

- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 10(10), 32–51.
<https://doi.org/10.7263/adresic-010-02>
- Forbes Digital. (2021, diciembre 19). *Cómo y por qué gestionar la marca empleadora en las pymes*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/como-gestionar-marca-empleadora-pymes-n11033>
- Gobierno de la Nación Argentina. (2019). *Guía para una producción sustentable: Sector metalmeccánico (2.ª ed.)*. Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmeccanica_2.pdf
- Gómez Palacios, M. A. (2021). *Marca empleadora como estrategia en Telecor S.A.C.I* (Trabajo final de grado). Universidad empresarial siglo21. Córdoba Capital. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/459e1c13-dbe3-44f9-a6a3-53c53f86791f/content>
- iProfesional. (2017, enero 13). *Ranking: estas son las 10 empresas de Argentina con mejor reputación como "marca empleadora"*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/243515-Ranking-estas-son-las-10-empresas-de-Argentina-con-mejor-reputacion-como-marca-empleadora->
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. (2023, 14 de septiembre). *60 cámaras empresarias de la industria metalúrgica se suman al Sello Igualar para reducir las brechas de género*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/60-camaras-empresarias-de-la-industria-metalurgica-se-suman-al-sello-igualar-para-reducir>
- Presidencia de la Nación Argentina. (1972). *Ley N.º 19.587: Ley de higiene y seguridad en el trabajo*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19587-17612/texto>
- Redacción. (2025, 3 de enero). *La industria metalúrgica argentina enfrenta una carga impositiva que duplica a la de Brasil y amenaza su competitividad*. Data 24. Recuperado de <https://data24.com.ar/economia/la-industria-metalurgica-argentina-enfrenta-una-carga-impositiva-que-duplica-a-la-de-brasil-y-amenaza-su-competitividad/>
- Ríos Malan, G. (2024, 6 de noviembre). *Sin modernización no hay competitividad, la crisis de la metalurgia en Argentina*. Ser Industria. Recuperado de <https://www.serindustria.com.ar/sin-modernizacion-no-hay-competitividad-la-crisis-de-la-metalurgia-en-argentina/>
- Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina & Federación Argentina de la Industria Metalúrgica. (1975). *Convenio colectivo de trabajo N.º 260/75 – Metalúrgicos*. Consultora PÉREZ MARZO. Recuperado de <https://perezmarzo.com.ar/cct-26075>

Anexos

Anexo I - Programa de formación en marca empleadora



CAPACITACION DE MARCA EMPLEADORA

CONTENIDO

MÓDULO 1: ¿Qué es la marca empleadora y por qué nos importa?

Duración: 60 minutos

Objetivos:

- Comprender el concepto de marca empleadora.
- Conectar su importancia con el contexto actual del trabajo y la competitividad por talento.

Contenidos:

- Definición de marca empleadora.
- Beneficios de gestionar una marca empleadora
- Diferencias entre imagen externa e interna.
- Casos simples y ejemplos prácticos (industriales y locales).
- ¿Por qué las personas eligen una empresa más allá del sueldo?

Actividad:

→ Pregunta disparadora en grupo: ¿Qué hace que una empresa sea un buen lugar para trabajar?

MÓDULO 2: Nuestra identidad como empleador

Duración: 60 minutos

Objetivos:

- Identificar cómo perciben los colaboradores a MAN-SER como lugar de trabajo.
- Conectar con los valores reales de la organización.

Contenidos:

- Cultura organizacional y valores: ¿qué proyectamos y qué vivimos?
- Fortalezas y aspectos a mejorar desde adentro.
- Sentido de pertenencia y rol del colaborador en la experiencia laboral.

Actividades:

- Trabajo en subgrupos: Mapa de percepciones internas.
- Dinámica: "Si MAN-SER fuera una persona, ¿cómo sería?"

MÓDULO 3: Yo también soy marca empleadora

Duración: 60 minutos

Objetivos:

- Reconocer el rol individual en la construcción de la imagen empleadora.
- Motivar actitudes coherentes con la cultura que se quiere proyectar.

Contenidos:

- Comportamientos que comunican: trato, lenguaje, hábitos, ejemplo.
- Momentos de verdad: cuando somos "cara" de la empresa.
- Cómo influye el boca a boca (con amigos, proveedores, familiares).

Actividades:

- Juego de roles: "Situaciones cotidianas que impactan la marca".
- Compromiso individual escrito: "Yo puedo aportar a la marca empleadora desde..."

MÓDULO 4: Construyamos juntos nuestra mejor versión

Duración: 60 minutos

Objetivos:

- Generar propuestas colectivas para mejorar la experiencia laboral.
- Alinear al equipo con la visión de futuro de MAN-SER como empleador confiable.

Contenidos:

- Buenas prácticas para una experiencia laboral positiva.
- La importancia del reconocimiento y la escucha
- Cómo proyectar hacia futuros talentos: ser recomendados como empleador.


Actividades:

- Lluvia de ideas: "¿Qué podríamos mejorar juntos desde hoy?"
- Redacción grupal de un lema que resuma cómo quieren ser vistos como empleadores.

Duración 4HS Y 30min de refrigerio

Elaboración propia

Anexo II - Descripción de puesto para Gerente de Recursos Humanos

	Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos		RPG0 03-01-02
	Preparó: Fatima Sanchez	Aprobó: Mansilla Julián	REV B 01-07-2013
- Puesto: Gerente de Recursos Humanos			
- Asignación: Rafael Ortiz		Legajo: 110	
- Objetivo del puesto			
Diagnóstico del estado actual del área de RRHH, con el fin de liderar la planificación e implementación de una estrategia de Marca Empleadora, y asumir la gestión de los procesos internos del área brindando asesoramiento estratégico a la Alta Dirección en función de las necesidades detectadas.			
- Requerimientos del puesto			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título universitario en Recursos Humanos, Psicología, Relaciones Laborales o carreras afines. 2. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares (preferentemente en pymes industriales). 3. Conocimiento de normativa laboral vigente, selección, formación y clima organizacional. 4. Manejo de herramientas de evaluación y software de gestión de RRHH. 5. Capacidad de comunicación, liderazgo colaborativo, trabajo en equipo, proactividad y planificación estratégica. 			
- Descripción de tareas o funciones del puesto			
Diseño e implementación de un plan integral de Recursos Humanos, gestión del proceso completo de reclutamiento y selección, implementación de programas de inducción, formación y capacitación, desarrollo de evaluación de desempeño y feedback continuo, propuesta y seguimiento de programas de bienestar, beneficios e incentivos y desarrollo e implementación de marca empleadora.			
- Otras funciones asignadas			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo todos los procesos de ingresos y egresos del personal 2. Actualización de legajos, políticas y documentación según normativa vigente. 3. Supervisión de estudios preocupacionales, control de ausentismo y gestión de licencias. 4. Coordinación con asesores externos (higiene y seguridad, contabilidad, legales). 			
- Perfil de contratación			

Características Personales

Edad: mayor a 25 años

Sexo: indistinto

Otros:

Formación Académica Requerida

Primaria

Secundaria Incompleta

Secundaria Completa

Terciario

Universitario Incompleto

Universitario Completo

Área de Especialidad: Recursos Humanos

Experiencia Laboral Previa Necesaria

Ninguna

6 meses a 2 años

Menos de 6 meses

Más de 2 años

Que Habilidades y/o Actitudes Necesita

ACTITUD - HABILIDAD	CRITICO	IMPORTANTE	DESEABLE
Trabajo en equipo Habilidad de comunicación Proactividad			
Gestión de talento			
Liderazgo colaborativo			

AnexoIII - Aviso de búsqueda



¡ESTAMOS CONTRATANDO!

Gerente de Recursos Humanos

REQUISITOS	¿QUE OFRECEMOS?
<ul style="list-style-type: none"> Formación en Recursos Humanos, Psicología o afines. Edad mayor a 25 años Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares (ideal en PyMEs industriales). Conocimiento en normativa laboral, selección, formación y desarrollo Manejo de software de gestión de RRHH. Liderazgo colaborativo, comunicación efectiva y visión estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación a una empresa consolidada en crecimiento. Excelente ambiente laboral y equipo de trabajo colaborativo. Desarrollo profesional. Contrato en relación de dependencia y salario competitivo.

Envía tu Cv

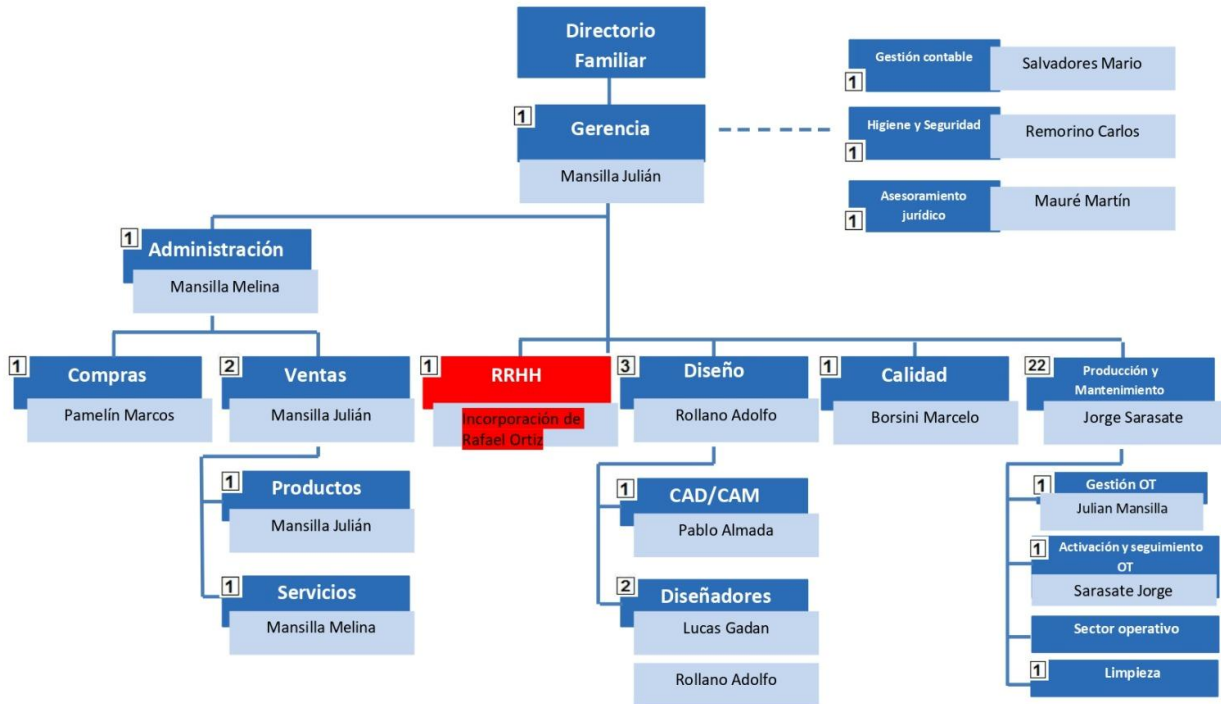
man-ser@man-ser.com.ar con asunto "RRHH – MAN-SER"

Lugar de trabajo: Córdoba Capital – Zona San Pedro Nolasco 2 DE SEPTIEMBRE 4724

Elaboración propia

Anexo IV - Organigrama

	ORGANIGRAMA	RPG 03-01-15
	Procedimiento General de Recursos Humanos	REV B 17-07-2018








Elaboración propia

AnexoV - Programa de beneficios y compensación



Programa de Beneficios y Compensaciones de MAN-SER S.R.L.

-  Bono trimestral asistencia/puntualidad
-  Viernes Flex (tiempo no trabajado)
-  Día libre por cumpleaños
-  Cursos técnicos (“Impulsa tu Talento”)
-  Premio “Embajador MAN-SER”

Programa de Beneficios y Compensaciones

Detalle:

- Bono trimestral por asistencia perfecta y puntualidad: \$12.000 para quienes cumplan el 100% sin llegadas tarde ni ausencias.
- Viernes Flex (cada 15 días): salida 2 horas antes para todos los empleados sin faltas ni llegadas tarde en las dos semanas previas.
- Beneficio de día libre en el mes de cumpleaños
- Programa “Impulsa tu Talento”: acceso semestral a cursos técnicos certificados 100% financiados por la empresa.
- Distinción “Embajador MAN-SER”: premio anual de Gift Card(\$250.000 para canjear en Casa Genesio de electrodomésticos, Newsport-calzado e indumentaria y Ferniplast-polirrubro) más placa para el colaborador más ejemplar según votación de compañeros y jefes.



Elaboración propia