

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“ Posicionar a la unidad educativa Maryland como marca empladora ”

Alumno: Amuchástegui Ana Gabriela

DNI N°:36.620.913

Legajo: VRHU15342

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

Llena de amor, felicidad y orgullo, dedico este proyecto a mi familia, a mi compañero y a mi precioso hijo, quienes me han acompañado desde el primer momento, han tenido paciencia innumerables veces, y me entendieron cada vez que fue necesario.

Mi hijo Valentín, unos de los factores motivacionales que tiene mi vida, quien provoca que todos los días quiera ser una mejor versión de mí misma; gracias por siempre comprenderlo todo.

También quiero agradecerme a mí, decirme que estoy muy orgullosa de lo que he sido capaz de lograr y agradecerme por nunca bajar los brazos, por haber luchado mucho por cumplir este sueño.

Por último, agradecer a todos mis familiares, que siempre estuvieron cerca con palabras de fe, confianza y aliento, gracias mamá, gracias a mis suegros y todos aquellos que se alegraron de verme crecer.

Resumen

El reporte de caso se realizó en la Unidad Educativa Maryland de la localidad de Villa Allende, provincia de Córdoba, fundada en 1994, ante la necesidad de la ciudad de tener un colegio de educación privada de calidad.

Ante el crecimiento sostenido de la organización es necesario que la empresa comience a gestionar como estrategia para obtener y retener al talento humano la marca empleadora.

El proyecto que se implementó tuvo como objetivo general desarrollar el concepto de marca empleadora a través de una capacitación, la aplicación de la propuesta de valor de los empleados partiendo de los resultados de la encuesta de clima laboral con finalidad de que la unidad educativa Maryland genere la fidelización de sus colaboradores a través de un programa de inducción mejorando los ingresos en un 5%.

Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 162%

Palabras Clave: Marca Empleadora – Clima Laboral – Programa de Valoración de Empleados – Inducción

Abstract

The case report was carried out at the Maryland Educational Unit in the town of Villa Allende, Córdoba province, founded in 1994, given the city's need to have a quality private education college.

Given the sustained growth of the organization, it is necessary for the company to start managing the employer brand as a strategy to obtain and retain human talent.

The project that was implemented had the general objective of developing the concept of the employer brand through training, the application of the value proposition of the employees based on the results of the work environment survey in order for the Maryland educational unit to generate the loyalty of its collaborators through an induction program, improving income by 5%. Obtaining as a result a return on investment of 162 %

Key Words: Employer Brand - Work Climate - Employee Appraisal Program – Induction

Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	15
Marca empleadora.....	15
Programa de inducción.....	16
Clima laboral.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de Implementacion.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Alcances.....	19
Capacitación en marca empleadora.....	19
Generación del programa de valoración de los empleados de acuerdo con el resultado de la encuesta de clima laboral.....	20
Implementacion de plan de inducción.....	23
Marco de tiempo de la implementacion.....	23
Evaluación del impacto de la implementacion.....	24
Conclusión.....	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	26
Anexos.....	28
1. Capacitacion en marca empleadora	
2 . Encuesta de clima laboral	

Introducción

La Unidad Educativa Maryland, objeto de estudio de este reporte de caso, en donde se realizará un trabajo para posicionar a esta institución como marca empleadora de manera tal que pueda atraer a talento calificado y retener a quienes trabajan en la organización. Esta se encuentra ubicada en la calle Güemes 702, en la ciudad de Villa Allende. Se trata de una institución privada y laica con orientación en comunicación y lengua extranjera (que se da en doble turno, pero no es obligatorio). Cuenta con los 3 (tres) niveles educativos obligatorios: nivel inicial, nivel primario y nivel medio con dos secciones por cada curso. (Canvas Universidad Siglo 21, 2021).

El establecimiento educativo fue fundado en el año 1994 por Marga de Maurel, Nancy Goico y Marta Carry, pero comenzó a funcionar efectivamente en marzo de 1995.

En septiembre del año 1994, el grupo societario, al cual se sumó Dolly Arias, organizó las primeras reuniones destinadas a presentar el proyecto a la sociedad de Villa Allende. El objetivo de dicha reunión fue convocar a las personas que luego se harían cargo de la puesta en marcha de ese proyecto. Algunas de esas personas aún pertenecen a la institución, como las maestras de jardín, Viviana y Bettina, como así también Eduardo, encargado de mantenimiento.

Las fundadoras de la organización partieron de la premisa de que querían formar un centro educativo donde se practicaran valores y comportamientos, tales como la tolerancia, la solidaridad y la participación. Que los mismos estuvieran presentes en todo momento y donde se ofreciera la posibilidad de acceder a una modalidad bilingüe del idioma inglés, no obligatoria.

En la Unidad Educativa Maryland, crearon a contra turno, los cursos en lengua inglesa, que no son obligatorios. Se los denomina F. O. L. I.: (Formación Opcional de Lengua Inglesa), que se extiende desde el horario de salida de cada nivel hasta 3 horas después. A pesar de ser optativo, el 82% de la población escolar asiste a esta doble jornada de capacitación.

En la actualidad cuenta con una matrícula de 620 alumnos en los tres niveles. La institución contaba con un total de 320 alumnos para todas las divisiones. A la Unidad Educativa Maryland, asisten alumnos de clase media-alta. El 80% de ellos viven en Villa Allende en distintos barrios cerrados aledaños al lugar.

Villa Allende es una ciudad del centro de la provincia de Córdoba, departamento Colón, que dista 19 kilómetros de la capital provincial. Se encuentra a 510 metros sobre el nivel del mar y tiene una economía fuertemente ligada al turismo y a la ciudad de Córdoba.

El municipio está rodeado por las Rutas Nacionales N.º 9, N.º 20 y N.º 38, sin embargo, ninguna de ellas llega a cruzarlo. La Ruta Provincial que pasa por la localidad es la N.º 54 y se encuentra cercana la N.º 73.

El terreno y la casona en donde se construyó la Unidad Educativa Maryland pertenecen a la Municipalidad de Villa Allende. Fue cedido a través de un contrato de comodato. En junio del 2000 se fijó como fecha de vencimiento del contrato de comodato el día 28 de junio del año 2019, mientras se mantuviera la situación actual de la superficie edificada. El inmueble en cuestión ocupa gran parte de la manzana presenta muchos desniveles y descende a medida que se acerca al arroyo. Consta de 8170 m² de superficie y 540 m² de superficie cubierta. Limita al sureste por un arroyo y al este por una vivienda particular.

El nombre que recibe la Unidad Educativa Maryland alude a las expectativas e identidad que una de sus fundadoras, en relación con el estado de Maryland en los Estados Unidos de Norteamérica. Allí se planteaba la posibilidad de realizar intercambios de alumnos en un futuro. Estos anhelos de intercambios no se pudieron concretar.

La visión de un licenciado en recursos humanos podría incidir de manera positiva, dado que podría asesorar en materia de vincular a la marca empleadora con sus distintos públicos, tanto interno como externo, de modo tal de replicar la excelencia y el prestigio de la organización y proyectarla hacia afuera.

Con anterioridad a este reporte de caso hubo otros autores que abordaron el desafío de implementar una marca empleadora, estos servirán de apoyo para sustentar desde el punto de vista teórico lo que significa esta temática.

Fragola, Daniela (2020), realiza un reporte de caso en su trabajo final de grado sobre el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, quien introduce que no solamente es necesario atraer y retener al talento sino también este debe ir acompañado de acciones concretas que mejoren la vida de las personas que trabajan en una organización.

La marca empleadora esta intrínsecamente ligado con la retención del talento humano a largo plazo, marcando diferencias con sus competidores y sobre todo haciendo a los colaboradores embajadores de la marca, este último es el concepto más importante ya que conlleva acciones concretas en lo que refiere a mantener al personal motivado y tal como

indica unos de los autores está relacionado con beneficios económicos y psicológicos, se trata de poner al colaborador en el centro de la operatoria de una empresa no solo la marca empleadora se construye con más dinero en los trabajadores sino más bien por mantener intacto el compromiso, formando y sobre todo escuchándolos tomando aportes de sus necesidades, manteniendo un clima laboral agradable y con un plan de comunicación funcionando. (Fragola , 2020, pág. 3).

Fernández María (2019), quien realizo en su trabajo final de grado realiza un manuscrito científico, de tipo exploratorio, descriptivo no experimental, en la provincia de Neuquén buscando conocer como las empresas Neuquinas se posicionan como marcas empleadoras en la misma indica que:

Mantener una organización en estos entornos tan competitivos, requiere de tiempo, esfuerzo, dedicación y estrategia para reclutar a los candidatos más deseados, al mismo tiempo en que se mantienen los perfiles considerados clave. Es por ello, que surge una herramienta estratégica para ayudar a alcanzar el posicionamiento deseado en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones: el Employer Branding o Marca Empleadora. Esta herramienta, puede definirse como la identidad de la organización para los empleados; identifica y amplifica los valores, el carácter y el estilo diferencial que distinguen a una organización de las demás. (Fernandez, 2019, pág. 6).

Grimalt, Vicente (2019), en el reporte de caso realizado sobre el hotel Howard Jonhson de Villa Carlos Paz introduce en este trabajo final de grado como debe contribuir la gestion de la marca a la cultura organizacional en un contexto donde la responsabilidad social se vuelve fundamentales.

La gestión de la marca empleadora en momentos busca dar a conocer lo que se está haciendo desde la institución en materia de ayuda a los empleados y a la comunidad en momentos de Covid-19, generando la inquietud de que este es un buen lugar para trabajar, con la puesta en marcha de un plan de valor de los empleados, un programa de responsabilidad social, la formación y el desarrollo de los asociados de la empresa, no se hallaron anteriores antecedentes de desarrollo de Marca en instituciones educativas debido a que la reputación de estas instituciones tienen a centralizarse en el publico externo, para aumentar su matricula año tras año.

Anteriores observaciones hacen mención que desarrollar el concepto de marca empleadora porque por tratarse de un servicio a la comunidad donde la competencia es muy fuerte es necesario que quienes trabajan en la institución sean referentes de su comunidad y

se conviertan en embajadores, totalmente fidelizados, mostrando los aportes que el Maryland realiza en la comunidad.

Análisis de Situación

La Unidad Educativa Maryland es una escuela de gestión privada y laica. Los tres niveles de la institución funcionan por la mañana con opción de doble turno (no obligatorio) en Formación Opcional de Lengua Inglesa. Además, tiene una fuerte orientación en Comunicación y formación de Lengua Inglesa.

El terreno presenta muchos desniveles y descende a medida que se acerca al arroyo. Consta de 8170 m² de superficie y 540 m² de superficie cubierta, compuesta de la siguiente manera: una casona preexistente, donde funcionan tres aulas, la dirección primaria, la cocina, la despensa, el depósito y un baño; sobre el frente, una galería semicubierta que conecta a una oficina de secretaría primaria y tiene un acceso al edificio nuevo.

El equipo de orientación escolar está conformado por tres psicopedagogas, una fonoaudióloga y una psicóloga, que se identifican con el trabajo en equipo como factor de respaldo y garantía de una institución educativa sana y dinámica en el desempeño de las funciones de cada uno de los actores que la conforman, El objetivo principal es realizar una tarea preventiva en el ámbito educativo a través de un abordaje que abra espacios objetivos y subjetivos de autoría de pensamiento junto a docentes, alumnos y padres.

Al poner la mirada sobre la escuela, desde un enfoque situado, en “nuestra escuela”, advirtiéndola múltiple, diversa, extendida y heterogénea, surge la necesidad de crear y construir vínculos fundacionales y funcionales que armen una trama de significaciones y sentidos de las prácticas que en su interior tienen lugar. Esa cualidad de complejo remite a la necesidad de articular y, como necesidad, aparece siempre como pregunta, como posibilidad, como tarea que realizar.

Si se mira la escuela desde cierta perplejidad ante los cambios, las realidades y las novedades, es posible advertir y definir la articulación como desafío, como una persistente tendencia a superar lo fragmentado, lo único, lo aislado, para dar lugar a lo colectivo, a lo relacionado, a lo que constituye identidad y pertenencia, sin negar la condición dialéctica de sus componentes internos (niveles, modalidades, proyectos, prácticas).

El Instituto Maryland no tiene un departamento de recursos humanos que gestione al personal las contrataciones la hacen en conjunto la directora del establecimiento junto con la

representante legal, las personas que ingresan en la compañía no cuentan con programas de inducción, además se advierte que las capacitaciones que se realiza para el personal son únicamente las jornadas de perfeccionamiento docente, el personal que trabaja en la institución no cuenta con beneficios extras más allá de los que indica el convenio colectivo de los docentes.

Luego de ahondar en las particularidades de la organización es necesario ver como el contexto del macroentorno afecta al mejor desenvolvimiento de esta teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Argentina tuvo su cambio de gobierno el 10 de diciembre de 2019 cuando Mauricio Macri, realizo el traspaso del poder al actual Presidente de la Nación Dr. Alberto Fernández, quien recibió un país fragmentado en dos gracias a la grieta que se creó entre los dos principales partidos juntos por el cambio y el frente de todos de tinte peronista.

A solo 100 días de gobierno se presentó el primer escollo en la gestión que fue la llegada de un virus que tomo categoría de pandemia al que se lo conoce como Coronavirus, debiendo tomar medidas excepcionales una de ellas fue la readaptación de los colegios a un escenario poco común, la que se tituló como una emergencia sanitaria nunca vista en nuestro país. Ante las medidas de aislamiento social obligatorio (ASPO) que el gobierno nacional decreto el 19 de marzo de 2020 a través del DNU 297/2020, las escuelas debieron cerrar sus puertas para adaptarse a la nueva realidad virtual, pasando a dictar clases a través de distintas plataformas como zoom, meet o classroom alguna de ellas pudo implementar un campus propio.

Un año después de esta medida el país está transitando la segunda ola de Covid-19 con nuevas cepas más contagiosas y mayor mortalidad, las escuelas volvieron a la actividad entre febrero y marzo en todo el país, en la mayoría de las provincias argentinas incluida Cordoba, las clases continúan siendo presencial en el área metropolitana de Buenos Aires que suma alrededor de 15.000 casos diarios, se debió suspender el ciclo lectivo el 19 de abril e inicialmente hasta el 21 de mayo. Esta decisión del ejecutivo termino en una disputa judicial entre el jefe de gobierno y el presidente por no aceptar la decisión sanitaria por sobre la educación esgrimiendo como argumento que en la escuela los chicos no se contagian.

El presidente Alberto Fernández afirmó que no le parece "razonable judicializar decisiones de política sanitaria" en medio de la segunda ola de coronavirus, como el amparo presentado por el Gobierno porteño ante la suspensión de las clases presenciales por dos semanas en el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA) para frenar la ola de contagios.

En tanto, desde el Gobierno porteño esperan que durante este fin de semana la Corte Suprema de Justicia suspenda la aplicación del decreto presidencial que establece la no presencialidad en las escuelas temporalmente, entre el lunes 19 y el viernes 30 de abril. (Telam , 2021).

Factores Económicos

La Argentina esta constantemente en crisis por las malas desiciones politicas en los ultimos años se profundizaron las desigualdades sociales llegando a tener un 50% de pobreza y 11 % de desocupacion datos incrementados por la pandemia.

Los colegios de gestion privada no estan excentos de esta crisis que vive el pais en lo sanitario y economico, durante el 2020 mas de la mitad de las familias dejaron de pagar el colegio privado generandose un problema por que los que no tienen suvenciones del estado quedaron desfinanciados.

El 61,3% de los estudiantes de colegios privados registran deudas en las cuotas mensuales. A su vez, podría haber una caída superior al 30 por ciento en las matriculaciones para este año, muchos colegios también se vieron imposibilitados de hacer frente a los salarios docentes.

El 75% de los padres informó no haber podido cumplir con los pagos en término por haber percibido menos ingresos durante la cuarentena, mientras que un 13% señaló que no abonó por haber perdido su empleo durante la pandemia, En tanto, un 12% dijo que se negó a abonar por considerar que la enseñanza virtual no está a la altura de los costos que insume la educación bajo la modalidad presencial.

Las deudas promedio que mantienen los padres con los colegios están entre los \$25.000 y los \$120.000. El 71% de las instituciones reconocen que mantienen deudas en los impuestos, servicios públicos, aportes previsionales y proveedores en general (Iprofesional, 2021, <https://www.iprofesional.com>).

En Córdoba, la morosidad promedio en los colegios de Córdoba ronda en el 40%, pero en algunos casos llega al 70%. Hay 930 mil estudiantes en los tres niveles, de los cuales 630 corresponden a la educación pública y 300 a la privada. (Cba24N, 2020, <https://www.cba24n.com.ar>).

Factores Sociales:

Luego de un año sin clases presenciales a comienzos de marzo 2021, los alumnos volvieron a las aulas debiendo cumplir estrictos protocolos, agrupando a los alumnos en burbujas sanitarias para evitar contagios y contactos estrechos.

En la provincia de Córdoba el protocolo sanitario de vuelta a clases tiene las siguientes particularidades:

El transporte escolar debe respetar el protocolo habilitante y el responsable del vehículo debe extremar las medidas de cuidado y protección personal: distanciamiento, lavado de manos, uso correcto de barbijo y encontrarse en buen estado de salud. La escuela organizará los horarios de los transportes, a fin de evitar aglomeraciones y dispondrá de los listados de estudiantes trasladados, y el grado y escuela a los que pertenecen, con fines sanitarios, ante un caso sospechoso.

Toda persona que ingresa a la escuela debe estar sana. Si algún integrante de la comunidad educativa presentara fiebre o síntomas asociados al COVID-19 (cansancio, tos seca, pérdida del gusto u olfato, vómitos, entre otros) o fuera identificado como contacto estrecho, no deberá asistir al centro educativo y comunicarlo a la escuela (que contactará con la autoridad sanitaria).

Se recomienda, además, monitorear el ausentismo con el fin de determinar sus causas y conocer si se relacionan con la sospecha de coronavirus. En este sentido, la comunidad educativa debe ser consciente de que la finalidad de obtener información sobre la salud de los familiares está directamente relacionada con medidas de prevención, respetando el derecho a la intimidad y confidencialidad.

Ante un caso sospechoso durante la jornada educativa, se proveerá de un barbijo quirúrgico —reservados para estos casos— y se procederá al aislamiento en un espacio físico adecuado (con ventilación), hasta la llegada del equipo médico sanitario.

En el ingreso, se controlará la temperatura, todos deberán higienizarse las manos, utilizar el tapabocas (que es obligatorio a partir de la sala de cinco; en las salas de tres y de

cuatro su uso será pedagógico: se aprenderá sobre su utilización) y para evitar aglomeraciones no habrá formaciones y se organizarán los horarios de manera escalonada (en el caso de más de un estudiante por familia, se sugiere el ingreso conjunto para favorecer la organización familiar). Se prevé la agrupación de estudiantes en burbujas permanentes, identificables y reconocibles, las que deben permanecer juntas tanto en las aulas como en los recreos. Entre las indicaciones se recuerda que no se pueden compartir celulares, mate, vajilla, ni otros utensilios; y que se deben evitar los eventos, actos escolares o reuniones de la comunidad en general, o de las cooperadoras escolares.

La jornada presencial está prevista que sea de hasta cuatro horas de duración, que en las aulas los bancos —de uso individual y fijo— estén dispuestos de manera de garantizar un distanciamiento personal de 1,5 metro para estudiantes y 1,80 a 2 para docentes; y se mantenga la higiene de los elementos didácticos y materiales, según necesidad y usos. (La Voz, 2021, <https://www.lavoz.com.ar>).

Factores Tecnológicos

La tecnología jugó un factor preponderante durante la pandemia en el sector educativo, se convirtió en un elemento esencial para mantener el contacto con los docentes siendo que el ciclo lectivo 2020 se llevó de manera virtual.

La tecnología en la educación llegó para quedarse pero no vino a reemplazar al docente y su presencialidad. La pandemia clausuró la dicotomía de la “tecnología sí o no” como herramienta educativa, pero de ninguna manera reemplaza el rol del docente y mucho menos, la importancia de establecer vínculos humanos durante los diferentes períodos de aprendizaje de una persona.

Según la ONU, de un día para otro, el 95% de los alumnos de América Latina de todos los niveles formales, vieron afectado su ritmo normal de educación presencial teniendo, en el mejor de los casos, que sostener el aprendizaje en forma remota. Sin tecnología y sin Internet, gran parte de los jóvenes del mundo, no hubieran podido seguir estudiando.

Los sistemas de videollamadas, las plataformas interactivas, los entornos virtuales (aulas y campus entre otros) son los protagonistas de la educación durante los meses que llevamos sin clases presenciales. El uso de estas plataformas, herramientas y dispositivos sirven para mantener los vínculos entre alumnos, profesores y familias, pero además, para sacar a la luz las bondades y posibilidades de los adelantos tecnológicos que nos pueden aportar a los procesos de enseñanza. La transformación digital, las innovaciones y adelantos

en materia de tecnología de la Información y comunicación, encontraron su lugar entre tantas otras prácticas que la pandemia aceleró. La tecnología en la educación ya estaba entre nosotros, pero la crisis sanitaria mundial apuró su maduración. (Minsky, 2020, <https://www.canal-ar.com.ar>).

Factores Ecológicos

La educación ambiental es un proceso educativo de carácter dialéctico y sistémico que tiene que desarrollarse básicamente en la escuela, por el encargo social que a esta se le confiere en la preparación de niños, adolescentes, jóvenes y adultos para la vida. La escuela constituye un núcleo básico para la promoción y la materialización de la educación ambiental.

La ecología es la defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente. En otras palabras, es el modo de conservar este planeta. Por tanto, es esencial que la ecología se enseñe en las escuelas desde temprana edad. Los niños serán los responsables de cuidar el planeta en el futuro.

Si tenemos una huerta y uno o más niños, ya contamos con todo lo necesario para disfrutar de él con los peques al mismo tiempo que cultivamos alimentos y les enseñamos respeto por la naturaleza.

Es beneficioso para su desarrollo físico, intelectual y sobre todo espiritual, el simple hecho de poder tocar la tierra, de estar al aire libre, de observar cómo va creciendo una planta, cayendo o brotando sus hojas, sus flores, formándose sus frutos (Fundacion Mas Vida, 2018, <https://www.fundacionmasvida.org>).

Factores Legales

Durante la pandemia se dictaron innumerables decretos de necesidad y urgencia que afectaron a las organizaciones entre ellos se pueden desatacar el programa ATP que permitía el pago de los sueldos al personal mientras estaba el aislamiento social, preventivo y obligatorio, la suspensión del pago de tarifas para quienes no pudieran hacerle frente con una financiación, créditos a tasa cero para los monotributistas y autónomos. Además del decreto de necesidad y urgencia que suspendió las clases presenciales durante todo el 2020.

El segundo análisis a realizar está orientado a entender el contexto de la organización con su microentorno abordando las amenazas con las que se enfrenta y la rivalidad a la que se enfrenta.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes, en este aspecto es alto debido a que son los padres de los alumnos quienes pagan las cuotas mensuales y un aumento desmedido puede terminar en la finalización del contrato entre la institución y la familia.

Poder de negociación de los proveedores, en este caso es bajo por que la institución tiene a disposición mucha cantidad de empresas que puedan proveerlos de insumos necesarios para su operatoria normal.

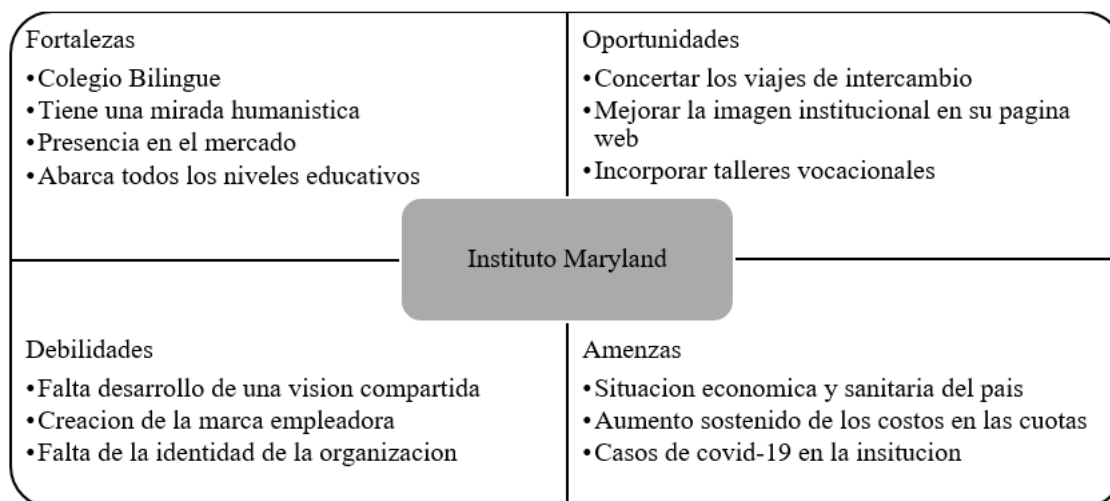
Amenaza de ingreso de nuevos competidores, esta es baja debido a que la cantidad de colegios privados y públicos cubren a la totalidad de la población en donde la escuela esta incardinada, no habiendo publico disponible para este nuevo competidor.

Amenaza de productos sustitutivos, es alto debido a la crisis económica en donde los padres pueden decidir cambiar a sus hijos de la educación privada a la educación pública.

Rivalidad entre competidores, los principales competidores de la unidad educativa Maryland son el instituto Milenio, el colegio el Torreón y Colegio Cinco Ríos.

Análisis Foda

Gráfico 1- Matriz Foda



Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar el contexto de la unidad educativa Maryland, se puede finalizar que luego de un año con clases virtuales tiene un gran desafío en este 2021 que es el intentar

recuperar el contenido que con la virtualidad no se pudo llevar adelante y con una amenaza latente que es si los casos proliferan se tenga que volver a la virtualidad.

La mayor oportunidad que tiene luego de que pase el Covid-19 es poder concertar el intercambio de alumnos con alguna institución de Estados Unidos además de poder incorporar talleres vocacionales.

Entre las debilidades aun no tienen una misión, visión y valores que son el eje central de cualquier organización llevándola a no tener una identidad y no poder transmitir esto a la comunidad en donde están insertos además de que es muy difícil fidelizar al personal cuando no se tiene claro quiénes son.

Desde la mirada profesional de los recursos humanos la marca empleadora permite que cualquier organización pueda retener al talento y atraer a los mejores candidatos disponibles en el mercado, para esto es necesario primero tener bien delimitado la misión, visión y valores entendiéndose como quienes son, hacia donde apuntan y cuáles serán los valores compartidos entre los miembros de la organización.

El desarrollo de la marca empleadora debe incluir un programa de valoración de los empleados acompañados por una excelente comunicación buscando la satisfacción de los trabajadores en cuatro sentidos la organización, los puestos de trabajo, el equipo humano y los beneficios que esta otorgue.

Se puede finalizar el análisis que para que la marca empleadora exista se necesita de personas que se sientan contenidos por la organización y parte importante de esta, funcionando como embajadores de la marca en cada uno de los ámbitos en los que estos interactúen.

Marco Teórico

Se abordarán en este apartado los principales temas que forman parte de este reporte de caso desde la visión de diversos autores que generaron contenido con respecto a lo que significa la marca empleadora, el programa de valoración de empleados, el programa de inducción, y la encuesta de clima laboral.

Marca empleadora.

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., y Karg, R. F. (2002) definen a la marca empleadora como el proceso de identificar y crear de un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (pag.15)

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del employer branding, en donde, además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.
- En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un empleador de elección que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Propuesta de valoración de empleados

Hernández Aguado, M. (2016) define que la propuesta de valor para empleados (PVE) consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora.

La PVE ha de cumplir una serie de características para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización. Estas características son:

1. Alineada con el negocio: los atributos que componen la propuesta de valor han de hablar de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que es particular del tipo de trabajo que en ella se realiza y que refuerza, al tiempo, su posicionamiento como negocio.
2. Relevante: la PVE ha de centrarse en aquellos aspectos que sean importantes para el colectivo target de la organización, sea estos potenciales candidatos (target de atracción) o actuales empleados (target de fidelización). No se trata de contar todo lo bueno que la compañía puede ofrecer, sino de hacerles llegar el mensaje sobre aquello que a ellos les importa. La investigación y el conocimiento del colectivo target es fundamental a la hora de identificar su “necesidad” y aquello que para ellos es importante a la hora de elegir el lugar donde trabajar.
3. Real: la tentación de centrar el discurso sobre los elementos relevantes que sabemos que el target quiere oír es grande. Sin embargo, también es muy peligrosa, ya que ello generaría unas expectativas erróneas en candidatos y empleados, que no podrían ser satisfechas, por lo que su efecto sería contraproducente. La clave parte nuevamente del conocimiento, en este caso de lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según la cuentan los propios empleados. Será el punto de intersección entre lo que el target valora y lo que la empresa realmente ofrece, lo que determine los posibles atributos de la propuesta de valor al empleado. (Aguado Hernandez, 2016, pág. 5).

Programa de inducción

Koontz y Weihrich (2004), indica que un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en supuestos.

García Gutiérrez, G. (2014) expone que el objetivo de un programa de Inducción es el de hacer sentir en el trabajador de nuevo ingreso, que la organización está muy interesada en él, y que realizara un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse a las exigencias requeridas, tanto por el grupo de trabajo como en las funciones de su puesto. La inducción es muy importante, ya que brinda bases sólidas y firmes al entrenamiento de personal, lo que permitirá que este pueda asimilar mejor y más rápidamente su entrenamiento y capacitación, y que en poco tiempo pueda resolver problemas, que afecten tanto a la organización como su trabajo,

también le brindara confianza en los primeros días, hacia sus compañeros como hacia el ambiente al que se enfrenta.

Clima laboral

Peiro J.M. y Prieto F. (1996), definen al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización.

La encuesta de clima laboral tiene como principales beneficios:

- Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- Les permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción. (Peiro & Prieto , 1996, pág. 25).

Al realizar un análisis sobre lo que esbozan los autores en el caso de la marca empleadora ambos autores entienden que la creación de la marca empleadora no solo debe ser una estrategia hacia adentro de la organización sino también hacia afuera generando de alguna manera una sinergia entre quienes consumen y producen los bienes o servicios.

Con respecto al programa de inducción Koontz y Gutiérrez tienen una mirada contrapuesta en el caso del primero indica que la inducción está apoyada en supuestos, pero para el segundo es lo que le da sentido al trabajo de alguien que ingresa a una organización.

Se puede finalizar el apartado diciendo que el concepto de marca empleadora es aquel que permite a una empresa posicionarse por sobre la competencia como un empleador destacado debido a que la organización comienza a gestionar el talento humano cuando la persona ingresa a la compañía a través del programa de inducción, y va a lo largo de su historial laboral relevando el sentido de pertenencia por medio de la encuesta laboral que luego permite generar un programa de valoración de empleados con los beneficios que los colaboradores esperan recibir por el servicio que le prestan a la organización.

Diagnóstico y Discusión

El instituto Maryland es un Instituto prestigioso de la provincia de Cordoba que está muy bien posicionado hacia su público externo, quienes consumen sus servicios, pero no así hacia adentro de la organización, el objetivo de este trabajo es poder instaurar en la institución el concepto de marca empleadora buscando que los trabajadores vivan la misma experiencia que los clientes para esto es necesario comenzar con la fidelización desde el momento en el que comienzan a trabajar en el caso de la institución no se realiza un programa de inducción ni encuestas de clima laboral para conocer como los empleados se sienten y que beneficios les gustaría recibir.

Con respecto a la relevancia de la creación de la marca empleadora en las empresas esta gestion se vuelve algo esencial debido a que el talento humano es escaso en un mercado altamente competitivo, motivo por el cual en la actualidad las personas eligen trabajar en aquellas empresas que no solo le garanticen un salario sino también una carrera profesional, programas de capacitaciones, reconocimientos y beneficios que sean valorados por esto, las organizaciones deben monitorear el clima que se respira en ella.

Vale la pena que el Instituto Maryland invierta en la gestion de su marca empleadora generando una encuesta de clima laboral que permita conocer la satisfacción de sus empleados, como generar un programa de inducción que genere la fidelización desde el primer día que un trabajador ingresa a la organización, y la generación de un programa de valoración de los empleados con el fin de que mejore sus ingresos en un 5%.

Plan de Implementacion

En este apartado se realizará el plan de acción propuesto para que la unidad educativa Maryland pueda convertirse en una marca empleadora buscando la fidelización de los empleados desde el primer día.

Objetivo general

Desarrollar el concepto de marca empleadora a través de una capacitación, la aplicación de la propuesta de valor de los empleados con finalidad de que la unidad educativa Maryland retenga y atraiga al capital humano fidelizándolo desde el comienzo a través de un programa de inducción mejorando los ingresos en un 5%.

Objetivos específicos

1. Capacitar al personal de la empresa en el concepto de marca empleadora a través de la consultora Amadeus.
2. Diseñar un programa de valoración de empleados, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de clima laboral
3. Implementar un programa de inducción para convertir en embajador de la marca a los ingresantes a la organización.

Alcances

Geográfico: la implementación de estas acciones alcanza a la unidad educativa Maryland que tiene su sede en la calle Güemes 702, de ciudad de Villa Allende provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: el marco temporal es de 12 meses comenzando en agosto de 2021 y finalizando en julio de 2022. Pudiendo verse afectado los plazos de acuerdo con los resultados sanitarios en materia de Covid-19 y restricciones de los gobiernos municipales, provinciales y nacional.

Capacitación en marca empleadora

La primera acción que deberá realizarse para comenzar con la gestión de marca empleadora es generar una capacitación entre los empleados para que estos conozcan la nueva forma en que la organización va a comenzar a gestionar.

Para esta formación se eligieron los servicios de Akademus que dicta un programa de capacitación digital cuyo objetivo es sensibilizar a los asistentes para que comprendan la importancia, los beneficios y las óptimas estrategias que existen para llegar de una forma efectiva y afectiva al corazón de los posibles candidatos, de los empleados y de todos los

grupos de interés con los que se relaciona una empresa a fin de que exista un buen ambiente de trabajo que capte la atención y atracción del mejor talento humano disponible en el mercado, mejore el posicionamiento de la empresa y estos efectos se vean traducidos en mejor productividad, menos costes y mayores ventas. (Anexo 1- Curso de Marca empleadora)

Acciones específicas para el programa de capacitación:

- Contratación de la consultora
- Dictado del Curso
- Evaluación de la formación

Recursos involucrados:

No económicos

- Personal docente y no docente de la institución
- Sala de informática para hacer uso de las PC.
- Catering para el personal.

Económicos

- Curso de Capacitación \$ 2000 por asistente participaran en total 40 personas dando como resultado \$ 80.000
- Premio por asistencia, bono de \$ 3.000 costo total \$ 480.000
- Servicio de catering \$ 5.000 por jornada \$ 60.000
- Costo total \$ 620.000

En cuanto al marco temporal se desarrollará en 12 jornadas, semanalmente como actividad extralaboral, los sábados de 10:00 a 12:00hs. dándole a los asistentes un bono de \$ 3.000 mensuales por este proceso de formación.

Generación del programa de valoración de los empleados

Se realizará un análisis con la finalidad de que la organización pueda conocer cuales son las necesidades del personal en cuanto a los beneficios y reconocimientos que la organización otorgue a sus trabajadores.

De esta manera se pondrá en funcionamiento la marca empleadora de la unidad educativa Maryland se generará el programa de valor del empleado que persigue poder

otorgarles beneficios materiales y reconocimientos para que los trabajadores estén más fidelizados con la empresa y sean embajadores al contar lo bueno que es trabajar en esta organización.

Los beneficios que tiene la incorporación del programa de valoración de empleados es que con la combinación de todos aquellos elementos que la organización ofrece a sus empleados a permite que estos mejoren sus habilidades, conocimientos y las experiencias de las personas en la organización.

Para llevarla adelante se tomarán los datos obtenidos de la encuesta de clima laboral, sera el departamento de recursos humanos quien diseñe los beneficios materiales que otorgará la organización y los reconocimientos que ofrecerá a los más destacados, generando también beneficios intangibles para todos los trabajadores quedando en programa de valoración de los empleados de la siguiente manera, estos beneficios que se otorgan serán independientes a lo que marca la LCT y el convenio colectivo aplicable al sector:

Beneficios Materiales:

1. Pago de premios por cumplimiento de objetivos de \$ 5.000 mensuales para un empleado de cada ciclo educativo dando un total de \$ 15.000 que anualmente significa para la empresa \$ 180.000
2. Premio Sarmiento para el empleado que no falte en todo el año recibirá a fin de año un pago no remunerativo de \$ 20.000
3. Entrega de una Notebook al mejor empleado del año \$ 60.000

Reconocimientos:

1. Obsequio por el día de cumpleaños y antigüedad en la organización presupuesto de \$ 150.000 anuales.
2. 12 días libres al año para realizar trámites.
3. 1 mes de licencia adicional por maternidad y 10 días por paternidad además de los otorgados por ley.

Para llevar adelante esta implementación se realizará teniendo en cuenta el siguiente cronograma:

- Generación de beneficios (2 meses)

- Comunicación a los empleados del concepto de marca empleadora y presentación de EPV (1 mes en 4 reuniones realizadas 1 vez por semana en burbujas sanitarias)

Implementacion de plan de inducción

El programa de inducción es una de las estrategias más importantes en la gestión de las personas debido a que es la puerta de entrada a una organización y la primera impresión que estos se llevan motivo por el cual para gestionar una marca empleadora es necesario que las empresas lo tengan para poder introducir a los trabajadores en la cultura de la organización.

Este será llevado adelante por el departamento de recursos humanos y tendrá tres momentos una de información, otra de adiestramiento y la última de sociabilización.

Cuando haya un ingreso en la unidad educativa Maryland se citará al colaborador para que comparta el desayuno con el personal directivo y mientras tanto se genere el legajo del ingresante, luego se verá el video institucional se le brindará información sobre lo que el empleado necesita saber y comenzará el tour por la empresa.

Se le mostrarán las instalaciones y al llegar a su jefe se quedará con el mismo quien le brindará toda la información relevante del puesto de trabajo objetivos y estándares de desempeño, para finalmente conocer a sus compañeros de equipo y comenzar con la labor encomendada.

Se extenderá por un mes al tener un tutor que ayude al ingresante a realizar sus tareas.

En cuanto a los costos se asignará un presupuesto anual de \$ 50.000 y se evaluará a través de un cuestionario en donde pueda dejar plasmada su impresión con respecto a la formación recibida.

Marco de tiempo de la implementación

Acción / Mes	Ago.	Sep.	Oct	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Capacitación en marca empleadora												
Encuesta de clima laboral y PVE												
Definición de objetivos												
Preparación de cuestionario												
Recolección de datos												
Análisis y evaluación												

Entrega de resultados													
Generación de beneficios													
Comunicación a los empleados													
Programa de inducción													

Evaluación del impacto de la implementación

Para evaluar el impacto de la implementación se deben contar con datos sobre las ganancias de la organización, el valor de la cuota que pagan los estudiantes mensualmente es de \$ 18.325 la organización tiene 610 alumnos por lo que los ingresos que tiene la organización de forma mensual es de \$ 11.178.250, que anualmente indican un total de \$ 134.139.000 se estima que los costos mensuales entre sueldos y mantenimiento de la institución asciende a \$ 4.000.000 mensuales que da como resultado anual \$ 48.000.000 quedando configuradas las ganancias anuales de la organización en \$ 86.190.000 el beneficio por obtener es del 5% del total de ingresos dando como resultado \$ 4.309.500 .

Los costos del proyecto son:

- Capacitación en Marca empleadora: \$ 620.000
- PVE - \$ 330.000
- Programa de inducción - \$ 150.000
- Total: \$ 1.700.000

Retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 4.309.500 - \$ 1.640.000) / \$ 1.640.000 \times 100 = 162\%$$

El resultado obtenido permite inferir que la empresa por cada peso que invierta obtendrá \$ 1,62 lo que hace que el posicionamiento de marca empleadora sea sumamente rentable para la organización.

Conclusiones

Se puede concluir que el plan de acción aplicado a la unidad educativa Maryland permite posicionarla como marca empleadora iniciando su desarrollo a través de la generación de un plan de formación dirigido a todos los empleados de la empresa con el fin de que conozcan la forma en que la compañía va a comenzar a realizar su gestión, cuales son las implicancias y que es lo que se espera de cada uno de sus miembros.

Para la creación de este concepto es necesario que todos los colaboradores conozcan que es lo que la empresa hace por mejorar el ambiente laboral y cuales son las necesidades de cada uno, motivo por el cual la encuesta de clima permite conocer las satisfacciones de los empleados con la organización dando una mirada realista de como esta es percibida además de ser un baluarte importante para la creación de un programa de valoración de empleados que genera beneficios económicos y emocionales buscando la retención y atracción del talento humano.

Los aportes que genera este trabajo a la unidad educativa Maryland es llevarla a ser la primera organización en su rubro que gestiona su marca con la finalidad de atraer al personal mas calificado a la empresa distinguiéndose del resto de las empresas del sector.

Recomendaciones

Se recomienda en futuras intervenciones desarrollar el concepto de marca con la incursión en el ámbito digital.

Mejorar los procesos de capacitación al personal no docente desarrollando habilidades que van más allá de la función que cumplen dentro de la organización.

Crear un plan de comunicación interna entorno a la marca.

Bibliografía

- Aguado Hernandez, M. (2016). Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora . En M. Aguado Hernandez, *Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora* (pág. 5). Marketing y ventas .
- Canvas Universidad Siglo 21. (1 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>
- Cba24N. (9 de Noviembre de 2020). <https://www.cba24n.com.ar>. Obtenido de https://www.cba24n.com.ar: https://www.cba24n.com.ar/economia/pago-de-cuotas-y-matriculas-de-colegios-privados--con-ahora-12-_a5fa97fe2fe056f77fea56360
- Fernandez, M. (2019). Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital como buenas Marcas Empleadoras. En M. Fernandez, *Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital como buenas Marcas Empleadoras* (pág. 6). Neuquen: Universidad Siglo 21 .
- Fragola , D. (2020). “Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. En D. Fragola, *“Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.* (pág. 3). Cordona: Universidad Siglo 21 .
- Fundacion Mas Vida. (Septiembre de 2018). <https://www.fundacionmasvida.org>. Obtenido de <https://www.fundacionmasvida.org: https://www.fundacionmasvida.org/educacion-ambiental/>
- Garcia Gutierrez, G. (2014). Importancia de la inudccion en la empresa . En G. Garcia Gutierrez, *Importancia de la inudccion en la empresa* . Quetzaltenango: C. de Quetzaltenango.
- Grimalt, V. (2019). Marca Empleadora como estrategia para empresas socialmente responsables. En V. Grimalt, *Marca Empleadora como estrategia para empresas socialmente responsables* (pág. 2). Cordona: Universidad Siglo 21.
- Iprofesional. (12 de Enero de 2021). <https://www.iprofesional.com>. Obtenido de <https://www.iprofesional.com: https://www.iprofesional.com/economia/331262-cuotas-de-colegios-por-las-nubes-asi-se-disparo-la-mora>

- Keller , K. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*. En K. Keller, *Building customer-based brand equity. Marketing Management* (pág. 14).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administracion una prespectiva global. En H. Koontz, & H. Weihrich, *Administracion una prespectiva global*. Mexivo D.F.: Mc. Graw Hill.
- La Voz. (11 de Febrero de 2021). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/educacion/punto-por-punto-como-es-protocolo-de-regreso-a-aulas-en-cordoba/>
- Mercado , S. (1989). Administracion Aplicada. En S. Mercado, *Administracion Aplicada*. Mexico D.F.: Limusa.
- Minsky, J. (10 de Noviembre de 2020). <https://www.canal-ar.com.ar>. Obtenido de <https://www.canal-ar.com.ar>: <https://www.canal-ar.com.ar/28995-Beneficios-y-desafios-del-uso-de-la-tecnologia-en-la-educacion.html#:~:text=La%20pandemia%20clausur%C3%B3%20la%20dicotom%C3%ADa,de%20aprendizaje%20de%20una%20persona>.
- Peiro, J. M., & Prieto , F. (1996). Tratado de Psicologia del trabajo. En J. M. Peiro, & F. Prieto, *Tratado de Psicologia del trabajo*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill.
- Sullivan, J. (2004). The 8 elements of a successful employment brand. En J. Sullivan, *The 8 elements of a successful employment brand*. NY: ER daily.
- Sutherland, M., Torricelli, D., & Krag, R. (2002). Employer of choise branding for knowledge. En M. Sutherland, D. Torricelli, & R. Krag, *Employer of choise branding for knowledge* (pág. 33). South Africa .
- Telam . (17 de Abril de 2021). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar>: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551123-fernandez-no-es-razonable-judicializar.html>

Anexos

1. Capacitación en marca empleadora

EMPLOYER BRANDING, ¿CÓMO ATRAER TALENTO?

Fundamentos del Employer Branding

Origen del Employer Branding

Grupos de interés

Cliente interno

¿Qué es Employer Branding y qué beneficios aporta?

Imagen y reputación

Beneficios económicos

¿Cómo lograr Employer Branding?

Estrategias de Employer Branding Off-Line

Estrategias de Employer Branding On Line

Employer Branding y Linked In

Reflexión final

2. Encuesta de clima laboral

Encuesta Anual de Clima Laboral para el Instituto Maryland				
	Pregunta	S i	No	A Veces
Dimensión Individual	1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante			
	2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa			
	3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo			
	4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas			
	5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área			
	6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda			
	7. Me siento reconocido en el trabajo			
	8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)			
	9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal			
	10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes			
Dimensión Interpersonal	11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo			
	12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño			
	13. Se estimula el trabajo en equipo y se			

	capacita cómo trabajar en equipo			
	14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa			
	15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo			
	16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador			
	17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas			
	18. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan			
	19. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer			
	20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos			
Dimensión Organizacional	21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos			
	22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados			
	23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal			
	24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados			
	25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora			
	26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras			
	27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas			

	28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes			
	29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)			
	30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal			